

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employee Motivation

Student: Bc. Jana Knápková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

***Čestné prohlášení***

*Mistopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.*

*Bc. Jana Knápková*

27. 4. 2010

## OBSAH

<b>1.</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Teoretická východiska motivace zaměstnanců.....</b>	<b>4</b>
2.1.	Význam teorie motivace.....	4
2.1.1.	Motivace, motiv, stimulace .....	4
2.1.2.	Základní zdroje motivace.....	4
2.1.3.	Výkonová motivace.....	5
2.1.4.	Aspirace.....	6
2.1.5.	Motivační profil.....	6
2.2.	Motivace z manažerského hlediska.....	7
2.2.1.	Formy stimulačních prostředků.....	7
2.2.2.	Oblasti stimulace.....	8
2.2.3.	Příčiny demotivace.....	9
2.2.4.	Důsledky demotivace a nespokojenosti zaměstnanců.....	10
2.2.5.	Spokojenost, motivace a výkon.....	10
2.2.6.	Zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců.....	10
2.3.	Řízení pracovního výkonu.....	11
2.3.1.	Participace pracovníků na formulaci cílů.....	11
2.3.2.	Klíčové ukazatele výkonnosti.....	12
2.3.3.	Nástroje zlepšování pracovního výkonu.....	12
2.3.4.	Hodnocení pracovního výkonu.....	12
2.3.5.	Odměňování.....	14
2.3.6.	Rozmísťování pracovníků.....	18
2.3.7.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	18
2.4.	Komunikace uvnitř společnosti.....	20
2.5.	Organizační změny.....	21
<b>3.</b>	<b>Charakteristika organizace.....</b>	<b>23</b>
3.1.	Hodnoty společnosti.....	23
3.2.	Zaměstnanci společnosti.....	23
3.3.	Komunikace společnosti.....	24
3.4.	Organizační změny společnosti.....	24
3.5.	Hmotná odměna zaměstnanců.....	24
3.6.	Zaměstnanecké výhody.....	26
3.7.	Pracovní prostředky a režim práce.....	27

3.8.	Řízení pracovního výkonu a rozvoj zaměstnanců.....	28
3.8.1.	Stanovení pracovních cílů a plánů rozvoje.....	28
3.8.2.	Hodnocení zaměstnanců společnosti.....	29
3.8.3.	Vzdělávání zaměstnanců.....	29
<b>4.</b>	<b>Analýza současného stavu motivace zaměstnanců.....</b>	<b>31</b>
4.1.	Metodika.....	31
4.1.1.	Dotazník.....	31
4.2.	Analýza dat.....	35
<b>5.</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>48</b>
5.1.	Odhad míry spokojenosti zaměstnanců.....	48
5.2.	Možnost postupu.....	49
5.3.	Komunikace.....	50
5.3.1.	Komunikace změny.....	52
5.3.2.	Styl řízení při transformaci.....	53
5.4.	Kontrola .....	54
5.5.	Zvyšování účinnosti stimulačních nástrojů.....	55
5.5.1.	Obsah práce.....	55
5.5.2.	Identifikace s prací, profesí a organizací.....	56
5.5.3.	Hmotná odměna.....	58
5.5.4.	Povzbuzování pracovníků.....	60
5.5.4.1.	Hodnocení pracovníků.....	61
5.5.4.2.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	63
5.5.4.3.	Řízení talentů.....	64
<b>6.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>71</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....</b>	<b>72</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>73</b>

## 1. Úvod

Každý z nás máme mnoho odlišných motivů v různém složení a proto není snadné předvídat jakým způsobem budeme reagovat na určité situace nebo jak se postavíme k plnění pracovních úkolů. Z důvodu těchto lidských odlišností je velmi obtížné určit strategii, která by dokázala motivovat všechny zaměstnance a udržet je na vysoké produktivní a morální úrovni. Nelehkým úkolem útvaru řízení lidských zdrojů ve spolupráci s liniiovými manažery je co nejúčinněji využívat prostředků a nástrojů, kterými mohou sladit potřeby zaměstnanců s cíly organizace.

Koncepce řízení pracovního výkonu klade důraz na integraci zájmů společnosti se zájmy jedince. Je založena spíše na principu vedení na základě souhlasu, než na vedení prostřednictvím příkazů. Tento přístup vede a rozvíjí lidi způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost úspěšného naplnění cílů organizace [13]. V rámci tohoto procesu mohou liniioví manažeři neustále na motivaci pracovníků působit a usměrňovat jejich pracovní výkon. Stěžejním principem účinného motivování je důsledný individualizovaný přístup ke každému člověku v organizaci, umění rozpoznat schopnosti a motivy lidí a pomoci jim, aby se dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní.

**Cílem** této diplomové práce je analyzovat současný stav motivace zaměstnanců v nadnárodní farmaceutické společnosti. Motivaci lze měřit pouze nepřímo, neboť člověk si ji neuvědomuje v celé její složitosti a není o ní schopen vypovídat. Dle doporučení z literatury analyzují motivaci prostřednictvím stimulačních prostředků, ke kterým patří hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování pracovníků, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a identifikace s prací, profesí a organizací [2]. Vzhledem k tomu, že také nespokojenost zaměstnanců ovlivňuje motivaci k práci, je nedílnou součástí analýzy rovněž zjišťování míry spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců.

Pro sběr informací o postojích zaměstnanců k dosavadním stimulačním nástrojům a míře jejich spokojenosti či nespokojenosti využívám dotazník. Tento nástroj sociologického průzkumu považuji za velmi praktický, jelikož poskytuje získat velké množství informací o vnitřním světě člověka i o vnějších jevech. Na základě výsledků a inspirativních poznatků z odborné literatury navrhuji opatření, která podpoří možnost zvýšení všeobecné spokojenosti a pracovní motivace obchodních zástupců.

## 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců

### 2.1. Význam teorie motivace

Teorie motivace umožňuje pochopit jak získat a udržet kvalitní pracovníky, jak zajistit pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci a úspěšně řídit jejich výkonnost. Prvním, kdo upozornil na skutečnost, že motivaci je nutno chápat jako komplex více či méně vzájemně propojených potřeb byl americký psycholog Abraham Maslow. Podle jeho teorie je uspokojování potřeb základem lidské aktivity. Současné teorie, vycházející z Maslowa uznávají skutečnost, že si každý člověk vytváří svoji individuální motivační hierarchii, na niž je třeba brát ohled. Jestliže je jedinec motivován dosažením jednotlivých potřeb jako je bezpečí, stabilita, respekt či prestiž platí totéž i pro celé firmy [15].

#### 2.1.1. Motivace, motiv, stimulace

Pojem „*motivace*“ je definován jako skutečnost, kdy v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly-pohnutky nebo-li motivy. Tyto činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, jednání i prožívání) určitým směrem orientují, v daném směru aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují [2].

„*Motiv*“ může být chápán jako psychologická příčina, nebo důvod určitého jednání či chování člověka, který individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. V psychice člověka působí v daný okamžik celý soubor motivů, které mohou mít shodný nebo opačný směr i intenzitu. Obecně však platí, že motivy orientované podobným směrem se vzájemně doplňují a tím podporují průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a narušovat či dokonce znemožňovat motivovanou činnost. Aktuální dosažená úroveň motivace jedince je představována nejsilněji působícími motivy a tato dominující úroveň potřeb pak rozhodujícím způsobem ovlivní jednání konkrétního člověka [2].

Zatímco motiv je vnitřní psychickou pohnutkou, „*stimulace*“ představuje vnější působení na psychiku člověka. Jde o ovlivňování činnosti druhého člověka vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, zejména pak ke změně jeho motivace [2].

#### 2.1.2. Základní zdroje motivace

Abychom mohli efektivně působit a účinně ovlivňovat motivaci člověka, je nezbytné pochopit z čeho vlastně motivace vzniká. Mezi základní zdroje autoři řadí [2]:

- **„Potřeby“** - v rovině prožívání se potřeba projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vede zpravidla k činnosti směřující k odstranění napětí.
- **„Návyky“** - lze definovat jako naučený vzorec chování a projevuje se jako fixovaná tendence, vnitřní tlak učinit něco konkrétního v dané situaci.
- **„Zájmy“** - vyjadřují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje.
- **„Hodnoty“** - jsou zpravidla předměty, myšlenky, činy, záměry a někdy dokonce jen představy, které nabývají z hlediska určitého lidského zájmu nebo potřeby očekávaný či chtěný význam. Hodnotová orientace je významným zdrojem motivace, ovlivňuje jednání a prožívání člověka.
- **„Ideály“** - chápeme jako ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje důležitý cíl jeho snažení.

### 2.1.3 Výkonová motivace

Různé činnosti jsou motivovány odlišnými motivy. V lidské činnosti je však kromě dalších motivů jeden motiv společný a tím je **„motiv výkonu“**. Jelikož má každý člověk potřebu úspěchu a současně i potřebu vyhnout se neúspěchu, je síla výkonu dána rozdílem sil těchto dvou potřeb. Při plnění úkolu jsou vždy aktivovány obě tendence, v jednání se pak projeví ta tendence, která je silnější. Potřeba úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu (motiv výkonu) jsou u jedince relativně stálé hodnoty, jejichž poměr určuje buď orientaci na dosahování úspěchu nebo orientaci na vyhýbání se neúspěchu. Obě orientace se od sebe značně liší. Lidé s vysokou orientací na úspěch si více důvěřují, častěji spoléhají na sebe, jsou více zaměřeni na zvládání úkolů a jsou ochotni více riskovat než lidé, kteří mají potřebu úspěchu nižší. V případě skupinové kooperace však lidé s vysokou potřebou úspěchu nemusí být zcela vhodní, jelikož jsou zaměřeni na dosažení úspěchu vlastními silami [13].

Poměr těchto dvou tendencí je definován jako **„individuální specifická síla výkonové motivace“**. V případě, že převažuje u jednotlivce potřeba úspěchu, je více pravděpodobné, že tato osoba bude směřovat k aktivitám orientovaným na úspěch. V opačném případě lze u jedince počítat spíše s relativní pasivitou. Úroveň výkonové motivace je možné dle autorů žádoucím směrem ovlivňovat obzvláště v mladším věku a obecně platí, že pozitivním hodnocením lze dosáhnout více než neustálou kritikou. Poznávání typu a úrovně výkonové motivace konkrétního jedince je možné již při pohovoru v rámci výběru nového zaměstnance. Tato skutečnost se zjišťuje pomocí dotazů zaměřených na dosažené životní a pracovní

úspěchy, na způsoby vyrovnání se s případnými neúspěchy a představách zaměstnance o budoucím vývoji jeho kariéry a životě vůbec [2].

Poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší, neplatí v plné míře. Důsledkem nízké motivace je neuspokojivý výsledek, avšak rovněž motivace nadměrná přináší vysokou míru psychického napětí, vede k oslabení subjektivních předpokladů výkonu a celkově výkon jedince snižuje [2].

Motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje výkon. Ovlivňují ho také schopnosti, vědomosti a dovednosti, které určují tzv. kvalifikační potenciál jedince a různé vnější podmínky (např. pracovní). Tuto skutečnost vyjadřuje vzorec [2]:

$$V = f(K.M.P), \text{ přičemž}$$

**V** = výkon z hlediska kvality i kvantity

**M** = úroveň motivace

**K** = kvalifikace pracovníka

**P** = vnější podmínky

#### **2.1.4. *Aspirace***

Na svůj výkon klade každý jedinec individuální výši nároků, resp. každý si v životě stanovuje odlišný charakter cílů do bližší i vzdálenější budoucnosti. Druh či charakter těchto cílů (úroveň, výši a náročnost) spoluurčují „*aspirace*“. Je daná vrozenými dispozicemi člověka a výchovou. Nízká aspirační úroveň znemožňuje efektivní využívání pracovního potenciálu. Vhodná je pro člověka i pro organizaci přiměřená nebo vyšší aspirační úroveň, která vede k sebero-zvoji a lepším výsledkům organizace. Významnou roli při ovlivňování aspirací podřízených může sehrát určitý sociální vzor, zpravidla je to manažer [2].

#### **2.1.5. *Motivační profil***

Hlubší pochopení chování a jednání jedince umožňuje poznání „*motivačního profilu*“. Představuje individuálně specifickou relativně stálou charakteristiku osobnosti člověka, obsahuje dominantní motivační orientace a intenzitu jeho vnitřních hnacích sil. V souvislosti s výše uvedenou výkonovou motivací zde například patří dominantní orientace na úspěch nebo orientace vyhnutí se neúspěchu. Znalost motivačního profilu zaměstnance je základním předpokladem pro jeho efektivní stimulaci [2].



Motivační profil je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. Jako vodítko při poznávání charakteristik motivace u konkrétního jedince mohou sloužit tyto příklady [2]:

- Orientace na úspěch versus orientace na obsah činnosti
- Orientace situační versus perspektivní
- Orientace individuální versus skupinová
- Pasivita versus činnost
- Orientace na ekonomický prospěch versus na morální uspokojení

## **2.2. Motivace z manažerského hlediska**

*„Podstatou pracovní motivace z manažerského hlediska je cílevědomé vytváření takových podmínek, které umožní rozvoj lidského potenciálu, maximální využití lidských schopností a energie lidí potřebných pro dosažení požadovaného výkonu“* [8, s. 134]. Manažeři mohou působit na psychiku jednotlivců pomocí tzv. vnějších stimulů. Úkolem každého řídicího pracovníka je alespoň přibližně rozpoznat soubor vnitřních motivů svých podřízených a podle toho volit různé stimulující činitele tak, aby dosáhl optimální motivace svých podřízených. Stimulovat lze v zásadě vším, co je pro pracovníka významné a co může organizace svému zaměstnanci nabídnout.

### **2.2.1. Formy stimulačních prostředků [2]**

*„Hmotná odměna“* je hlavní stimulační prostředek, protože je považována za existenční zdroj pro zaměstnance a jeho rodinu. Může mít podobu peněžní, ale i další podoby, které nabývají pro zaměstnance osobitějších charakteristik a tím mohou hlouběji a účinněji stimulovat. Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce má větší stimulační efekt než peníze. Stimulační účinek odměn zvyšují pravidla, která platí pro všechny odměny:

- 1) Přímý vztah hmotné odměny k výkonu
- 2) Co nejrychlejší proplacení odměny po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem
- 3) Přesné vymezení výkonu a jemu odpovídající odměny

*„Obsah práce“* souvisí s motivačním profilem orientovaným na obsah činnosti. Stimulační aspekt vlastní činnosti však není u všech pracovníků stejně účinný. Existuje celá řada apelů a je úkolem manažera rozpoznat který konkrétní aspekt zaměstnance oslovuje.

### ***„Identifikace s prací, profesí a s organizací“***

Člověk se identifikuje s prací, jestliže ji přijal jako nedílnou součást svého života, a pro něhož jsou úspěchy dosažené v této práci důležitým kritériem sebehodnocení. Identifikace s profesí závisí jak na schopnosti správně svou profesi zvolit, tak na schopnosti přizpůsobit své představy o profesi realitě. Identifikace s organizací je charakteristická přijetím firemních cílů. U zaměstnance, který se identifikuje se svou organizací, nedochází k vnitřnímu rozporu zda-li má preferovat cíle vlastní či organizační. Důležitý základ tvoří pro organizační identitu organizační kultura. Mezi důležité prvky utvářející identitu patří komunikace v organizaci a s vnějším okolím, organizační design, jednání firmy vůči zaměstnancům i navenek. Jestliže se podaří propojit identifikaci s prací, profesí a organizací, je pracovní výkon zaměstnance dlouhodobě vysoký, jeho přístup je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný vůči kolegům.

***„Povzbuzování pracovníků“*** je jeden z významných nástrojů, kterým mohou manažeři pomáhat svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Má dvě roviny, rovinu racionální a prožitkovou. V rovině racionální jde o zpětnou vazbu, v rovině prožitkové jde o vlastní uspokojení z práce. Dobrý manažer objevuje a chválí u svých podřízených všechny dobré k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným způsobem podněcuje pracovníka, aby nedostatky odstranil.

***„Pracovní podmínky a režim práce“*** – vytvářet zaměstnancům lepší pracovní podmínky se promítne do celkové spokojenosti pracovníků.

***„Atmosféra pracovní skupiny“*** - sociální stimulace je silou, která může mít jak negativní tak pozitivní stránku. Pokud manažer dokáže citlivě vnímat sociální jevy na pracovišti, má větší předpoklady využít pozitivní stránky a potlačit stránky negativní. Předpokladem pro efektivní vedení členů týmu je vzájemný vztah důvěry a otevřenosti.

***„Externí stimulační faktory“*** – čím je organizace uznávanější a prestižnější tím má větší stimulační účinek na zaměstnance.

#### **2.2.2. Oblasti stimulace [2]**

Stimulační prostředky se vybírají s ohledem na konkrétního zaměstnance a s ohledem na oblast pracovního jednání, kterou potřebujeme ovlivnit.

- ***Stimulace k pracovnímu výkonu***

Manažer může podněcovat pracovní výkon prostřednictvím pochval či povzbuzení. Pochvala, která je však jen součástí profesionální masky nebude mít tento pozitivní efekt. Důvěryhodnost a otevřenost mezi manažerem a pracovníky vytváří prostředí, v němž se ochota dobře pracovat zvyšuje zcela přirozeným a efektivním způsobem.

- ***Stimulace k tvořivosti***

Nejen vyřešení, ale i postupné kroky, nápady a myšlenky, dokonce i neúspěšné pokusy musí mít pozitivní odezvu, protože právě tato atmosféra vytváří tvůrčí atmosféru v organizaci. Podporování tvořivosti vyžaduje celý komplex vzájemně působících stimulů. Patří zde informace o smyslu cílů, cílové odměny za vyřešení úkolu, veřejná uznání a ocenění a neformální povzbuzování tvořivého sebevědomí ze strany přímého nadřízeného. Tvořivost je síla, která posunuje vývoj kupředu, proto stojí za námahu poskytovat dodatečný prostor pro tvořivé myšlení.

- ***Stimulace k seberozejví***

Již u nábory nového zaměstnance by měla firma jasně dávat najevo, že očekává jeho další vzdělávání a že ho organizace v tomto směru podpoří.

- ***Stimulace ke spolupráci***

Ke spolupráci stimuluje jasné a správné vymezení společného cíle.

- ***Stimulace k odpovědnosti***

Odpovědnost pracovníka vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci a jeho schopnostem. Manažer může stimulovat ochotu převzít odpovědnost poskytováním dostatečné zpětné vazby, realistickým hodnocením a objektivním vyhodnocením chyb, aby se z nich lidé dokázali poučit.

### ***2.2.3. Příčiny demotivace***

Většina zaměstnanců nastupuje na nové místo se snahou vykonávat svou práci dobře. Průzkumy však ukazují, že ve většině podniků morálka zaměstnanců po zhruba šesti měsících od nástupu rychle klesá a tento pokles často pokračuje i v dalších letech. Problém přitom většinou spočívá jen na straně managementu.

K nejčastějším příčinám demotivace, které si nadřízení neuvědomují, patří *znesnadňování práce jejich podřízených*. Může k němu docházet v důsledku *nadměrných požadavků na nejrůznější schvalování, nedostatečných informací, zbytečného papírování, vlivem nízkých rozhodovacích pravomocí, ale také nedostatečného zacvičení nebo častých změn pracovních úkolů*. K dalším zdrojům demotivace lze přiřadit *nedostatečné, nekonkrétní*

*nebo nevhodně podávané průběžné hodnocení zaměstnanců, nezáměr o jejich názory nebo nejasné zadávání pracovních úkolů. Demotivaci přináší i neschopnost podniku rozlišovat mezi osobami, které chtějí pracovat a být na to, čeho dosáhly, hrdé, a těmi, kteří pracovat nechtějí a komplikují práci jiných. Určité procento těchto osob, jež motivovat nelze, lze nalézt v každém podniku a úkolem manažerů je se jich zbavit [21].*

#### **2.2.4. Důsledky demotivace a nespokojenosti zaměstnanců**

- Nesplnění úkolů
- Neochota hledat efektivnější postupy a úspory
- Absence
- Neetické chování vůči firmě
- Odmítání mimořádné práce v době, kdy ji firma potřebuje
- Ignorování žádostí o pomoc
- Rozvázání pracovního poměru atd...

#### **2.2.5. Spokojenost, motivace a výkon**

Problematikou spokojenosti a motivace se zabýval již Herzberg, který ve své teorii popisuje vnější faktory spokojenosti tzv. „**hygienické faktory**“ a vnitřní faktory spokojenosti tzv. „**motivátory**“. Zatímco vnější faktory vyvolávají pouze spokojenost, motivátory se vztahují k motivaci přímo. Pokud jsou pracovníci spokojeni s vnějšími podmínkami, pokládají to za samozřejmost, ale nijak zvlášť je to k práci nemotivuje. Pracovní podmínky si začnou uvědomovat až v případě, kdy jim nevyhovují, což vyústí v nespokojenost. Tato nespokojenost může u zaměstnance vyvolat pocit, že mu na jeho práci nezáleží a vést k demotivaci. Autoři v odborné literatuře dále vysvětlují, že pokud člověka uspokojuje samotná náplň práce, potom platí čím vyšší uspokojení tím vyšší motivace, což je pochopitelně výhodnější [2].

#### **2.2.6. Zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců**

- **Zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců**

Jedním z předpokladů, jak vytvořit vhodné podmínky pro stimulaci zaměstnanců, je znalost jejich míry spokojenosti. V případě zjišťování pracovní spokojenosti se provádějí osobní nebo písemná dotazování, která lze obohatit o pozorování reakcí lidí v různých situacích. Odborná literatura zmiňuje, že se míra spokojenosti měří u skutečností - úspěch v práci, odpovědnost v práci, charakter vykonávané práce, možnost postupu. Nespokojenost je pak sycená skutečnostmi, které tvoří prostředí pro práci a na pocitu nespokojenosti se podílejí

– personální a sociální politika firmy, uplatňování kontroly, plat, vztahy v pracovních skupinách a pracovní podmínky [2].

- ***Analýza motivace***

Zkoumání motivace zaměstnance je metodicky obtížnější, neboť člověk si svoji motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a není schopen o ni vypovídat. Nejčastěji se využívá nepřímé metody pozorování zaměstnance při práci a rozbor výsledků jeho práce. Jiným způsobem, kterým lze měřit sílu motivace je analýza stimulačních prostředků a jejich vliv na chování zaměstnanců. Zde patří již dříve uvedené stimulační nástroje-hmotná odměna, obsah práce, hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, s organizací a externí stimulační faktory. Vhodnou technikou je polostandardizovaný rozhovor nebo projektivní techniky, které jsou spolehlivé pouze v rukou trénovaného odborníka. Písemné dotazování lze využít v případě, kdy se zaměstnanci vyjadřují ke konkrétním již uplatňovaným opatřením. Poznatky a závěry z těchto šetření lze využít v organizaci při stimulaci pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu, kdy je cílem manažera získat od zaměstnance co nejlepší výsledky [2].

### **2.3. *Řízení pracovního výkonu***

*„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“* [7, s. 203]

#### **2.3.1. *Participace pracovníků na formulaci cílů***

Řízení výkonnosti představuje způsob řízení a motivace zaměstnanců na základě cílů stanovených v závislosti na kvantitativních výkonových ukazatelích organizace. Charakteristické je pro tento systém i to, že se na formulaci cílů výkonnosti podílejí samotní pracovníci, což zajišťuje vysokou akceptaci hodnocení. Je to přístup k vedení a rozvoji zaměstnanců takovým způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost splnění jak krátkodobých tak dlouhodobých cílů [13].

**Teorie cíle** (*Latham a Locke*) zdůrazňuje výhodu participace pracovníků na stanovování cílů, neboť je to nástroj pro získání souhlasu s vyššími cíli. Teorie také vypovídá o tom, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické, konkrétní, náročné ale přijatelné cíle a existuje-li na výkon zpětná vazba [1].

### 2.3.2. **Klíčové ukazatele výkonnosti**

V současné době se při řízení výkonu stále častěji využívají „**klíčové ukazatele výkonnosti**“, které významným způsobem ovlivňují úspěch firmy. Jejich účelem je umožnit každému zaměstnanci, aby dokázal využít informace, které mu pomohou při zlepšování výkonnosti. Jedná se o postup, který zaměstnanci umožní hodnotit svoji aktuální pozici a naplánovat potřebnou odezvu. Je velmi důležité, aby zaměstnanci dobře pochopili co klíčové ukazatele výkonnosti pro firmu znamenají a jakým způsobem ovlivňují úspěch celé firmy [10].

### 2.3.3. **Nástroje zlepšování pracovního výkonu** [6]

- **Zpětná vazba** je informace o průběhu a výsledku určité činnosti, poskytnutá osobou nebo obsažená v dané činnosti, podněcující k pokračování v dobré práci, popř. podniknutí kroků k zlepšení práce.
- **Koučování** je individuální způsob vedení a pomáhání pracovníkovi při zlepšování jeho pracovního výkonu a rozvíjení jeho schopností a dovedností. Je to participativní metoda vedení a pomáhání zaměstnanci, aby dokázal sám řídit záležitosti svého pracovního výkonu a rozvoje.

### 2.3.4. **Hodnocení pracovního výkonu**

„**Hodnocení pracovního výkonu**“ představuje zjišťování, posuzování, usilování o nápravu a stanovování cílů a je považováno za velmi efektivní nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců. Hodnocení se zaměřuje buď na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování pracovníka [7].

#### **Druhy hodnocení**

Rozlišují se dvě podoby hodnocení zaměstnanců [3]:

- „**Neformální hodnocení**“: průběžné, příležitostné, nebývá zaznamenáváno, dominuje zde subjektivní přístup nadřízeného.
- „**Formální hodnocení**“: systematické, standardizované, má pravidelný interval, je zaznamenáváno a dokument slouží jako podklad pro další personální činnosti. Hlavní

zásady a pravidla objektivizují proces hodnocení. Tento způsob rovněž vede manažera k tomu, aby kontinuálně hodnotil zaměstnance. Při hodnocení zaměstnanců se manažer nachází v dvojroli. Vůči hodnocenému vystupuje jako soudce a zároveň zaujímá roli poradce. Poněvadž jde o kontrastní roli, není lehké tento úkol zvládnout, důraz se však klade na nestrannost a objektivitu.

Jednostrannost a subjektivnost z pohledu vedoucího může odstranit „*sebehodnocení*“ *podřízeného*, které vede ke zvýšení sebeuvědomění, neboť každý zaměstnanec hodnotí sám sebe. Vedoucí má možnost porovnat rozdíly mezi jeho hodnocením a sebehodnocením. Cílem sebehodnocení je zvýšit výkon zaměstnance prostřednictvím zvýšené odpovědnosti vůči organizačním cílům. V případě, že i manažer má zájem o své sebezdokonalování, je vhodné využít formy kdy „*podřízený hodnotí svého nadřízeného*“. U tohoto typu hodnocení se doporučuje dodržovat tyto zásady – dobrovolnost, anonymita, diskrétnost [3].

### ***Validita hodnocení***

Výsledky hodnocení jsou často subjektivní ze strany hodnotitelů a jedinými kritérii jsou sympatie, lhostejnost nebo apatie. Pro udržení co nejvyššího stupně validity se proto doporučuje zpracovat jednotnou metodologii hodnocení. Podkladem pro tzv. obsahovou validitu může být například analýza pracovní činnosti, na základě které je vytvořen výstižný popis a z toho plynoucí systém měření pracovní výkonnosti [13].

### ***Metody hodnocení pracovníků***

Metody pracovního hodnocení lze rozlišit na metody *srovnávací*, které vycházejí ze srovnávání zaměstnanců mezi sebou a *nesrovnávací*, kdy jde o hodnocení jedinců na základě předem standardizovaných hodnotících kritérií [3].

#### ***a) Nesrovnávací metody:***

- *Hodnocení podle cílů* – důraz se klade na stanovení jasných kritérií a cílů, jež má zaměstnanec dosáhnout a to v provázanosti na strategické cíle
- *Hodnocení podle stupnice* – prostřednictvím posuzovací škály slovní nebo číselné posuzujeme výkon pracovníka
- *Nucená volba* – hodnocenému jsou předloženy různé výroky, z nichž hodnocený vybírá dle svého názoru. Pomocí analýzy odpovědí se stanovují slabá místa a určí se způsob rozvoje zaměstnance.

**b) Srovnávací metody:**

- *Metoda stanovení pořadí*

Podle předem určených kritérií jsou zaměstnanci seřazeni od nejlepšího po nejhoršího

- *Metoda bodovací*

Vedoucí rozdělí mezi zaměstnance určitý počet bodů. Metoda lépe definuje distanci v pořadí zaměstnanců a je objektivnější.

- *Metoda nuceného rozdělení*

Vychází z možností zaměstnavatele. Předem jsou dána pravidla pro rozdělení finančních prostředků (např. nejlepších zaměstnanců může být 30%, středních 60% a ostatních 10%)

- *Metoda párového srovnání*

Vychází se z matice, kde je každý zaměstnanec srovnáván s každým dalším zaměstnancem, ten lepší získává 2 body, při srovnatelném hodnocení dostává každý jeden bod. Konečné součty nám dají pořadí zaměstnanců dle počtu získaných bodů.

**Výsledky hodnocení pracovníků slouží pro účely [6]:**

**1. Odměňování**

**2. Rozmísťování pracovníků**

**3. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

**4. Stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků**

**2.3.5. Odměňování**

Odměňování představuje uznání a ocenění lidí za splnění úkolů. Může být peněžní a nepeněžní.

**Motivační teorie v odměňování**

Základem koncepce celkové odměny je „*teorie potřeb*“ (Maslow), která uznává význam nepeněžních odměn jako motivátorů. Např. pochvala nebo uznání jsou nepeněžní odměnou, která uspokojuje jednu z nejdůležitějších potřeb, potřebu uznání [1]. Vodítkem pro motivaci pracovníků v oblasti odměňování mohou být manažerům také teorie zaměřené na proces nebo-li „*kognitivní teorie*“, které se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jakým způsobem je interpretují. Jednou z nich je „*teorie očekávání*“ (Vroom), která udává, že motivace je možná pouze v případě, kdy mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek pokládán za nástroj uspokojování potřeb. Tato teorie je vhodným východiskem pro vytváření postupů pro odměňování podle zásluh.



Vysvětluje, proč vnější peněžní motivace např. prémie funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za to. Další kognitivní teorií pro odměňování je „*teorie spravedlnosti*“ (Adams), která přináší poznatek, že lidé budou lépe motivováni, pokud budou pociťovat spravedlivé zacházení a nemotivováni v případě nespravedlivého přístupu. Tato teorie obsahuje pocity a vnímání a vždy jde o proces porovnávání. Pocity týkající se vnější a vnitřní spravedlivosti budou mít na většinu lidí vliv.

Při rozhodování o celkové odměně je užitečné také rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací. „*Herzbergova dvoufaktorová teorie*“ původně charakterizovala tyto dva typy motivace [1]:

- **Vnitřní motivaci** „motivaci vycházející z práce samé“. K takové motivaci dochází, když člověk vnímá svou práci jako zajímavou, důležitou, podnětnou a zároveň pociťuje příležitost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a možnost postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivaci** tvoří odměny jako např. zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty nebo kritika.

„*Vnitřní motivátory*“ jsou součástí jedince a proto se předpokládá, že budou mít dlouhodobější a hlubší účinek než u motivace vnější. „*Vnější motivátory*“ mohou z dlouhodobého hlediska ztrácet působnost, nicméně mají bezprostřední a výrazný účinek. Pocit spokojenosti vyplývající ze zvýšení mzdy bude mít pravděpodobně krátkodobý efekt v porovnání s dlouhodobou spokojeností z práce samotné.

Protože se na motivaci lidí podílí velký počet vzájemně podmíněných a provázaných faktorů a peníze jsou pouze jeden z nich, měly by být v systému odměňování zohledněny jak peněžní tak nepeněžní odměny a současně odměny vnitřní a vnější [1].

### **Angažovanost**

Na předních místech v agendách odměňování se můžeme setkat s pojmem „*angažovanost*“, nebo-li co vede zaměstnance k tomu, aby pracovali způsobem přispívajícím k úspěšnému dosahování jak cílů organizace, tak cílů svých vlastních. Dle odborníků pro odměňování může být právě dobře nastavený systém odměn hnacím motorem angažovanosti v celé organizaci [1].

## ***Strategie angažovanosti:***

### ***1. Vnitřní motivace***

Má-li být práce vnitřně motivující, musí se lidem dostávat zpětné vazby jejich výkonu včetně sebehodnocení, využití jejich schopností, kterých si cení, autonomie v určování cest k dosažení cíle a vysoké míry vlastní kontroly.

### ***2. Pracovní prostředí***

Zaměřuje se na vytváření kultury, která podněcuje pozitivní postoj k práci, zvyšuje zajímavost práce a snižuje stres. Nejlepší služby poskytuje dle odborníků personál, který je respektován, rozvíjen a cítí se plně uplatněn ve svém zaměstnání. Patří zde zapojování zaměstnanců do rozhodování a řízení a zvažuje konkrétní stránky pracovního prostředí zejména komunikaci.

### ***3. Kvalita a styl vedení***

Strategie se soustřeďuje na úlohu liniových manažerů, kteří hrají důležitou roli při zvyšování úrovně angažovanosti. Bude zahrnovat vzdělávací programy, výcvik nebo směsici různých metod vzdělávání např. ve formě e-learningu. Strategie bude zahrnovat kroky, které by měly zefektivnit řízení pracovního výkonu ve všech jeho fázích.

### ***4. Příležitost k osobnímu růstu***

Cílem strategie je vytvořit kulturu učení a vzdělávání, kde je vzdělávání uznáváno liniovými manažery a pracovníky jako podstatný proces jemuž jsou oddáni a soustavně se v něm angažují. Aby bylo možné takovou kulturu vytvořit je nezbytné:

- 1) Sdílet vizi
- 2) Podporovat autonomii pracovníků
- 3) Uplatňovat příznivý styl vedení
- 4) Zabezpečit podmínky vhodné pro vzdělávání
- 5) Využívat koučování pro odhalení talentů
- 6) Vést zaměstnance a být jim nápomocen při řešení problémů a výzev
- 7) Uznávat význam manažerů, kteří jsou vzorem
- 8) Podněcovat vytváření sítí
- 9) Zbavit se byrokracie, která přináší problémy, než aby usnadňovala práci

## ***Zásluhová odměna jako motivátor***

Teoretický základ systémů pobídek a systémů odměňování podle výkonu přinesla „*teorie instrumentalisty*“ (Taylora). Podle ní jsou lidé motivováni k práci, jestliže odměny a tresty jsou přímo provázány s jejich výkonem. Autoři Gupta a Shaw zdůrazňují behavioralistickou linii peněz. Jestliže po určitém chování přichází peněžní odměna, pak se s největší pravděpodobností bude toto chování opakovat. Pracovníci budou tedy dělat věci za

kteřé jsou odměňováni a budou ignorovat věci, za ktere odměňováni nejsou. Z toho plyne, že pokud je systém pobídek dobře nastaven a správně se s ním zachází, měl by motivovat lidi k lepší práci a to za předpokladu, že jejich úsilí bude spojeno s adekvátní odměnou [1].

#### ***Alternativy zásluhového odměňování [1]:***

**1. Odměna podle výkonu** - vztahuje se k dosažení dohodnutých výsledků, definovaných jako cíl. Může být ve formě zvýšení základní mzdy nebo ve formě bonusů.

**2 Odměna podle přínosu** – založena na posuzování výsledků práce a zároveň schopností, které jedinec do práce vnáší a ovlivňuje tím pozitivně svůj výkon.

**3. Odměna podle délky zaměstnání** – pevné zvýšení mzdy přiznaná lidem na základě nepřetržitého zaměstnání

**4. Odměna podle dovedností-** nabízí přímou vazbu mezi zvyšováním peněžní odměny a dovednostmi zaměstnanců, které získávají a účinně využívají. Závisí na podniku, které schopnosti chce platit a jakým způsobem je mají zaměstnanci demonstrovat.

#### ***Bonifikace [1]:***

Nabízejí pracovníkům peněžní odměnu, která se vztahuje k výkonu organizace, týmu nebo jich samých, popř. kombinace více těchto možností. Typickým rysem bonusu je to, že musí být opakovaně získáván. Pokud se lidé dostanou nad úroveň 100% plnění cíle, struktury bonifikací se samofinancují. Při 100% plnění je odměna stanovena na úrovni rozpočtu, a všechno nad tím je přidáný užitek.

#### ***Cílem systémů bonifikace je:***

- Umožnit lidem, aby se podíleli na úspěšnosti organizace.
- Poskytovat odměny odvozené od výsledků podnikání za účelem posílení angažovanosti, oddanosti a motivovanosti zaměstnanců.
- Poskytovat odměny za dosavadní výkon, a tím zajistit stimulaci pracovníků pro výkon v budoucnu.
- Sloužit jako přímá pobídka zvyšující týmový nebo individuální výkon.
- Udržet a přitahovat kvalitní zaměstnance.

#### ***Efektivní systém bonifikace musí splňovat tyto kritéria:***

- Musí být vytvořen tak, aby splňoval definované cíle.
- Ukazovat jasnou spojnici mezi úsilím nebo přínosem a odměnou.
- Mít za následek smysluplné významné odměny.

- Být založený na realistických, významných a měřitelných klíčových ukazatelích výkonu.
- Být založen na efektivním procesu řízení pracovního výkonu.
- Fungovat správně, spravedlivě, důsledně a transparentně.
- Být přiměřeně snadno pochopitelný.
- Obsahovat strop.
- Být samofinancovatelný jak je to jen možné.
- Zabezpečovat pravidelné přezkoumání.

### **2.3.6. Rozmísťování pracovníků**

Rozmísťování pracovníků je definováno jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi zaměstnancem, jeho prací a pracovním místem. Jeho účelem je zlepšit individuální, týmový i celoorganizační pracovní výkon. Východiskem pro rozmísťování pracovníků je hodnocení pracovního výkonu. Dosavadní pracovní výkon je obvykle nejdůležitějším faktorem při zvažování, zda pracovníka povýšit, přemístit, či přeargovat na nižší funkci. Moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na nový přístup k rozmísťování pracovníků, kde primární je profil pracovníka, jeho pracovní orientace a preference a těm se pak přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místa [7].

- **Povýšení** neznamená jen obsadit určitou pozici vhodným pracovníkem, ale zejména zvýšení využití pracovních schopností pracovníka a zvýšení jeho motivovanosti. Při povýšení je důležité, aby existovala jasná a spravedlivá kritéria.
- **Převod pracovníka** na jinou práci může být součástí rozšiřování jeho pracovních schopností spojený s oceněním jeho dosavadní práce. Převodem pracovníka a smysluplným využitím jeho zkušeností a dovedností lze zvýšit nejen jeho spokojenost, ale i individuální výkon.

### **2.3.7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost, vazbu na organizaci, zároveň si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání ve firmě. Do oblasti rozvoje patří i kariéra pracovníků. Zaměstnavatel by měl pracovníkům

poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje, protože nejasná perspektiva vede ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k odchodu z organizace [7].

### ***Řízení talentů*** [12]

Nadání, inovace a kreativita jsou v organizaci velmi žádány, avšak méně často efektivně podporovány. Když organizace mají to štěstí a talentované pracovníky získají, mívají problémy, jak je využít a udržet.

**„Talent“** je cokoliv, naprosto cokoliv, co je děláno dobře ( a děláno dobře podle měřítek dané osoby, ne ve srovnání s ostatními, a s nasazením).

**„Rozvoj talentu“** není zahájen stanovením systému s jasnými pravidly, ale vytvořením kultury založené na sdílených hodnotách a důvěře, v níž je vítáno myšlení a sdělování pocitů a odpovědnost je projevoována prostřednictvím postojů a jednání managementu. Jednotlivci ve firmě potřebují cítit, že jsou oceňováni a že jejich příspěvek má pro organizaci význam. Organizace by neměla věnovat veškerou pozornost rozvoji pouze určité části svého lidského kapitálu, ale rozpoznávat potřeby různých jednotlivců v její komunitě. Je důležité klást důraz na rozvoj každého jednotlivce. Jen 10 % lidí má šanci patřit mezi horních 10 %, takže záleží na organizaci, jestli bude lovit tytéž předpokládané talenty jako všechny firmy, nebo zda vytvoří organizaci, která umožní normálním lidem pracovat, jako by patřili mezi těch horních 10%.

Protože každá společnost má jiné potřeby, je obvyklým problémem určit způsob jak začít. Na základě pětiletých významných výzkumů ve více než 120 firmách, se 27 společností shodlo na pěti závazných pravidlech, která musí být zajištěna, pokud si chce firma získat nadané manažery:

1. Vytvořit lákavý systém bonusů a odměn, který bude pro talenty atraktivní.
2. Vybudovat dlouhodobou náborovou strategii, zajistit úspěšný nábor.
3. Využít pracovních zkušeností, tréninkových programů a osobního přístupu k růstu potenciálu vedoucích.
4. Upevnit potenciál talentů investováním do prvoligových hráčů, rozvojem druholigových hráčů a rozhodných jednání vůči třetiligovým hráčům.
5. Podstatou je hluboké přesvědčení, že konkurenční převaha závisí na míře talentu lidí na všech úrovních a toto přesvědčení je sdíleno vedením celé společnosti.

## ***Rozvíjení manažerů***

Z hlediska vnímání organizace zaměstnanci i pro jejich možnosti růstu hraje významnou roli liniový management. Jestliže se chystá manažer pomáhat ostatním dosáhnout jejich osobních vzdělávacích cílů, musí věřit ve vlastní schopnosti a musí rozvíjet vnitřní nezlomnost, která pomůže vydržet složitější období. Sebejistota přichází zevnitř. Ostatní ji mohou posílit, ale nejdříve je nutné zasadit semínko. Každý národní sportovní tým rozvíjí sebedůvěru členů týmu tím, že je vede k pochopení jejich individuálních předností. Týmový trenér pracuje na budování osobní stability, týmové soudržnosti a víry ve schopnost zvítězit [12].

### **2.4. *Komunikace uvnitř společnosti***

Velmi důležitou součástí komunikace uvnitř organizace je výměna informací mezi managementem a řadovými pracovníky. Vzhledem k individuálním odlišnostem mezi lidmi je zřetelné, že komunikace neprobíhá vždy bez komplikací. V organizacích navíc rozdíly mezi lidmi umocňují jejich rozdílné pracovní pozice. Aby tato komunikace byla efektivní, je nutné zajistit její obousměrnost.

Kvalitní verbální komunikace umožňuje partnera ovlivňovat, popř. motivovat k lepším výkonům, seberozvoji, usnadňuje identifikaci s cílem a ovlivňuje spokojenost pracovníků. Klíčovou roli hraje pro manažera komunikace ústní. Podoba vertikální komunikace (nadřízený-podřízený), její otevřenost, obousměrnost a množství předávaných informací ze strany řídicího pracovníka jednoznačně souvisí s jeho stylem řízení. Mocenské postavení vedoucího pracovníka vede k jednosměrné komunikaci a také informovanost podřízených je u tohoto stylu řízení obvykle na nižší úrovni [2].

**„Jednosměrná komunikace“** má své opodstatnění při náhlých, očekávaných nebo urgentních situacích, protože je rychlá a snadná. Je prováděna formou dopisů, oznámeními ve veřejném tisku nebo na velkých firemních setkáních. **„Obousměrná komunikace“** se využívá v situacích, které jsou komplikované, nečekané, osobní pro příjemce, nebo pokud mohou příjemce přispět svým názorem. Je však časově náročnější a vyžaduje trpělivost a jisté dovednosti. Využívají se metody jako malá setkání, pohovory a schůze [4].

**Asertivní komunikace** je otevřená komunikace, jejíž cílem dosažení přijatelného kompromisu. Je výrazem toho, že člověk je nezávislá osoba, která ctí práva jiných a je schopna respektovat jejich názory, zároveň však zná svá práva a dokáže je prosadit. Na

základě dlouhodobých výzkumů mezilidské komunikace byla definována tato asertivní práva [2]:

- Právo sám posoudit své chování, myšlenky a emoce a nést za ně i za jejich důsledky odpovědnost.
- Právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy za vaše chování
- Právo sami posoudit, zda a nakolik jste odpovědni za problémy druhých
- Právo změnit svůj názor
- Právo dělat chyby a být za ně odpovědni
- Právo říci „já nevím“
- Právo být nezávislí na něčí dobré vůli
- Právo dělat nelogická rozhodnutí
- Právo říci „já ti nerozumím“
- Právo říci „je mi to jedno“

## **2.5. Organizační změny**

V posledních letech dochází v oblasti průmyslu i obchodu k náhlým a rozsáhlým změnám. Stále častěji dochází k převzetí společností úspěšnějším konkurentem v odvětví a tyto změny mají dopad na jednotlivé zaměstnance. Každá změna vyvolává řadu obav ze ztráty zaměstnání, převedení na hůře placenou práci, zmaření veškerého doposud vyvinutého úsilí a nabytých zkušeností, frustrace, rozpad týmu a další. Tyto všechny obavy způsobují odpor ke změnám, který může mít negativní dopad na aplikaci těchto změn v podniku a ohrozit očekávaný výsledek. Manažer by to měl předvídat a při uskutečnění každé změny a provést tyto kroky [4]:

1. Pokud to situace dovoluje, měla by se zajistit spoluúčast zaměstnanců na rozhodnutích, která ovlivňují jejich práci. Jestliže to z principu není možné, měli by zaměstnanci spolurozhodnout alespoň o způsobu jeho provedení.
2. Nejistota ze ztráty zaměstnání by měla být redukována osobním pohovorem s každým zaměstnancem.
3. Převedení na jiné pracovní místo by mělo být sděleno co nejdříve.
4. Pocit ztráty cenných zkušeností může být vyvážen nabídkou dalšího rozvoje, nových dovedností.
5. Pokud je to možné, měly by se zachovat stávající týmy, vyhnout se jejich rozptýlení.
6. Finančně znevýhodněné pozice alespoň částečně kompenzovat.

7. I v případě malé změny bude odpor ke změnám menší, pokud top management dá najevo, empatie a porozumění z obav zaměstnanců.

Změna by měla být provedena obousměrnou komunikací a po celou dobu procesu by měla být obousměrná komunikace podporována.

Při restrukturalizaci se doporučuje klást důraz na zvládnutí následujících vzájemně propojených problémů [2]:

1. Participace, delegování a posilování pravomocí
2. Týmová práce
3. Flexibilita práce

**„Participaci“** se zde myslí účast na rozhodovacích procesech, díky kterému dochází k uspokojování vyšších potřeb pracovníků jako autonomie, pravomoc a osobní odpovědnost za vlastní rozhodnutí. Zapojováním pracovníků do rozhodování je možné zvýšit kvalitu rozhodování, ovšem za předpokladu, že pracovníci disponují potřebnými informacemi nebo kvalifikací, kterou manažer nemá.

**„Delegování“** je další proces, kdy se manažer dělí o moc s podřízenými. Zaměstnanec má určený směr a cíl, je mu přidělena nezbytná pravomoc a umožněn přístup k požadovaným informacím. **Participace, delegování a posilování pravomocí** směřují k lepšímu využití odborného i sociálně psychologického potenciálu pracovníků. Podmínkou však je, aby pracovníci byli dostatečně vyspělí a ochotni spolupracovat.

**„Týmová práce“** se při řízení změn využívá zejména při řízení projektů. Flexibilita práce představuje zvýšené nároky na vzájemnou spolupráci, vyšší samostatnost a odpovědnost zaměstnanců. Tendence směřují k rozšíření úkolů, jejich obohacení a vzájemné integraci.

**„Flexibilita organizace a pracovníků“** nebo-li schopnost firmy adekvátně reagovat je při organizačních změnách nepostradatelným prvkem. Současné turbulentní prostředí vyžaduje od jednotlivců neustálou připravenost a překonání odporu ke změnám a tato skutečnost vyžaduje, aby v oblasti rozvoje a vzdělávání byla tato potřeba u zaměstnanců zohledněna.



### 3. Charakteristika organizace

Popisovaná společnost si nepřála zveřejňovat v této práci své jméno, budu proto používat název Xx. Společnost Xx má své pevné základy v České republice již přes 10 let. Společnými silami, úsilím a pracovním nasazením všech svých zaměstnanců dosáhla druhé pozice na českém trhu. Firma podporuje své produkty prostřednictvím jednotlivých týmů obchodních medicínských zástupců. Hlavní náplní společnosti je výzkum, výroba a prodej originálních léčiv, zajišťování kompletního prodejního, informačního, vzdělávacího a kontrolního servisu. V České republice společnost nabízí pacientům možnosti léčby v oblastech kardiologie, onkologie, hematologie, diabetologie a interní medicíny. Svou přítomností ve více než 100 zemích světa s více než 100,000 zaměstnanci se společnost Xx svými prodeji řadí mezi přední farmaceutické společnosti na světě i v České republice [24].

#### 3.1. Hodnoty společnosti

- ***Solidarita***

Společné zájmy, úmysly, cíle a společná zodpovědnost.

- ***Kreativita***

Kreativita vede k inovaci a inovace je základem úspěchu. Je důležité být nezaujatý a přístupný názorům při hledání řešení a těžit z nápaditosti lidí v našich týmech.

- ***Výkon***

Musíme být zodpovědní nejen za naše vlastní výkony, ale vzhledem k rozsahu a velikosti našich příležitostí a výzev také za výkony celého týmu.

- ***Respekt***

Respektovat lidi společně s jejich přínosem pro nás.

- ***Kuráž***

Odvažte se snít o věcech, kterých můžete dosáhnout. Musíme čelit nejistotě a přistupovat ke svým pracovním aktivitám s přesvědčením a odhodláním být nejlepší.

#### 3.2. Zaměstnanci společnosti Xx

Společnost zaměstnává v České pobočce 356 lidí, z toho 297 pracovníků zaujímá pozici obchodní medicínský zástupce. Obchodní zástupci jsou rozděleni do divizí, které se liší svým zaměřením na různé terapeutické oblasti. Náplní práce obchodního zástupce je podpora firemní prodejní strategie svěřených produktů u vybrané cílové skupiny lékařů. Za účelem naplnění individuálního prodejního plánu obchodní zástupci poskytují informační servis odborné veřejnosti, organizují vzdělávací semináře a důstojně reprezentují společnost při

společenských událostech. Vzhledem k prestiži jména společnosti na celém světě jsou na reprezentanty firmy kladeny vysoké nároky a je od nich důsledně vyžadována maximální kvalita poskytovaných služeb a dodržování profesionality a etiky prodeje [24].

### **3.3. *Komunikace ve společnosti***

Posláním komunikace je komunikovat se zaměstnanci, podávat aktuální informace, přinášet novinky a zprávy ve spolupráci s ostatními odděleními společnosti organizovat akce a setkání, ale zároveň i získávat od zaměstnanců zpětnou vazbu. Komunikace rovněž napomáhá vytvářet a rozvíjet ucelený obraz společnosti Xx na veřejnosti, a to nejen vůči lékařskému tisku, ale i vůči odborné a nejširší laické veřejnosti. Ve společnosti je uplatňována obousměrná komunikace, jsou vítány návrhy, nápady, podněty a připomínky [24].

#### ***Typy komunikace ve společnosti:***

- ***Interní komunikace:*** intranet, interní časopisy, sdělení pro zaměstnance, interní akce pro zaměstnance, interní kampaně.
- ***Externí komunikace:*** tiskové zprávy, tiskové konference, sledování tisku, správa a aktualizace webových stránek, darovací smlouvy, humanitární pomoc.

### **3.4. *Organizační změny společnosti Xx***

Vzhledem k tomu, že farmaceutický průmysl je již 10 let pod tlakem, ať už to z důvodů vzrůstající konkurence, zvyšujících se nákladů na patenty nebo stále rostoucí potřeby investic do výzkumu a vývoje, rozhodla společnost Xx posílit svou pozici na trhu převzetím další úspěšné společnosti. Přebíraná farmaceutická společnost je zaměřená na vývoj, výrobu a prodej moderních generických farmaceutických výrobků. Má vedoucí pozici na farmaceutických trzích v České republice, Slovensku a dalších zemích východní Evropy. Jejím současným cílem je vytvořit inovativnější a konkurenceschopnější společnost, která bude zároveň atraktivnější pro zaměstnance. K úspěšnému zvládnutí reforem zmiňuje společnost potřebu angažovanosti a motivace všech zaměstnanců a klade důraz na interaktivní komunikaci [24].

### **3.5. *Hmotná odměna***

- ***Základní mzda*** je pro jednotlivé pracovní pozice je ovlivněna výsledky platových průzkumů, kterých se společnost účastní každoročně spolu s dalšími konkurenty. Farmaceutické společnosti poskytují platové informace a informace o odměnách a výhodách zaměstnanců konzultační firmě, která výsledky zpracovává.

- **Bonusy**

V závislosti na hospodářských výsledcích zaměstnavatele mohou být zaměstnancům přiznány bonusy, které vyjadřují ocenění práce jednotlivých zaměstnanců a mohou být přiznány na doporučení nadřízených zaměstnanců. Tyto bonusy jsou nevymahatelné, na jejich přiznání a výplatu nemají zaměstnanci právní nárok. Výše bonusu je určena splněním konkrétních kvantitativních (prodejních) a individuálních kvalitativních cílů, za které jsou obchodní zástupci odpovědní.

**a) Kvantitativní bonus** je vyhlášen příslušným ředitelem divize na začátku kalendářního roku a přehodnocován v průběhu roku podle prodejní tendence. Vyplácí se po uzavření obchodních výsledků za kalendářní rok, zpravidla v únoru následujícího roku, záloha však může být vyplacena v průběhu roku dle aktuálního plnění cílů. V případě, že je zaměstnanci bonus přiznán, platí níže uvedené bonusové schéma 3.5.1..

**b) Kvalitativní bonus**

Obchodním zástupcům může být přiznán kvalitativní bonus, jeho navržení je plně v kompetenci regionálního manažera, návrh je schvalován ředitelem divize. Disponibilní částka na kvalitativní bonus je sloučena za všechny členy týmu a rozdělena mezi členy týmu na základě předem vyhlášených kritérií. Kvalitativní bonus není vázán na konec uzavření kalendářního roku a jeho výplata je možná operativně v průběhu 2. poloviny roku, nebo po jeho skončení.

- **Bonusové schéma pro obchodní zástupce** [24]

*Stanovování prodejních cílů:*

1. Část se stanoví podle historie prodejů daného léku (85%)  
(minulé prodeje x podíl na národních prodejích)
2. Část (15%) podle potenciálu (národní podíl na trhu/regionální podíl na trhu x regionální prodeje)

Podíl části podle historie a potenciálu se mění podle léků, nejčastější je poměr 85:15, u nových léků je poměr 50:50. Váha jednotlivých léků v týmu na bonus se také stanovuje na jednotlivý cyklus, toto stanovení je závislé na marketingové strategii a významnosti jednotlivých léků v propagaci. Roční cíl je stanoven na 100% a výše vypláceného bonusu závisí na jeho splnění. Výsledky se zaokrouhlují na celá čísla.

*Výše přiznaného kvantitativního bonusu závisí na splnění prodejního cíle:*

- V případě, že je dosažen prodejní cíl na méně než 95% je bonus roven nule
- Snížením každého 1% pod stanovený prodejní cíl se snižuje bonus o 5%, tzn. že při dosažení 95% je bonus roven 75%
- Při dosažení každého 1% prodejního cíle v rozmezí nad 100% a méně než 105% se zvyšuje bonus o 2,5%, tzn. že při dosažení 104% je bonus roven 110%
- Při dosažení každého 1% prodejního cíle v rozmezí od 105% včetně a do 115% včetně, se zvyšuje bonus o 5%. Proto při dosažení 115% je bonus roven 165% ( $100\% + 4 \times 2,5\% + 11 \times 5\%$ )
- Při dosažení prodejního cíle na 120% je určena maximální hranice bonusu ve výši 177,5%.

Bonusové schéma 3.5.1.

*Zdroj: [24]*

Dosažený cíl %	<95	95	97	99	100	101	104	105	110	115	116
Vyplacený bonus %	0	75	85	95	100	102,5	110	115	140	165	167,5

Ředitel divize může ve spolupráci s oddělením podpory a rozvoje a na základě souhlasu oddělení lidských zdrojů a generálním ředitelem vyhlásit pro specifický produkt odlišné bonusové schéma [24].

### 3.6. *Zaměstnanecké výhody*

Poskytování zaměstnaneckých výhod se řídí platnými zákony a je v souladu s firemními hodnotami. *Zaměstnanecké výhody zahrnují:*

- ***Životní a úrazové pojištění***
- ***Penzijní připojištění***
- ***Firemní lékařská péče***
- ***Výuka cizích jazyků***
- ***Ocenění dlouhodobé spolupráce*** – společnost každoročně oceňuje zaměstnance, kteří dosáhli výročí 10ti let spolupráce s firmou poukazem na dovolenou, v hodnotě 20.000,- Kč.
- ***Prodejce roku*** – společnost každoročně oceňuje poukazem na dovolenou nejlepší reprezentanty za prodejní výsledky v uplynulém roce.
- ***Odměna za doporučení vhodného pracovníka*** – v případě, že je do pracovního poměru přijat nový zaměstnanec na základě doporučení stávajícího

zaměstnanec a zůstává v pracovním poměru i po zkušební době, může zaměstnanec, který jej doporučil, obdržet mimořádnou odměnu ve výši 5 000,- Kč. Tato výhoda se nevztahuje na vedoucí zaměstnance společnosti při obsazování jim podřízených volných míst.

- **Mentorování** - hlavním cílem je pomoci novému zaměstnanci zorientovat se a integrovat se do prostředí firmy. Mentor může za dobře vykonanou práci obdržet odměnu 2 000,- Kč a to na základě odevzdaného vyplněného reportu a doporučení nadřízeného.
- **Očkování** – společnost plně hradí zaměstnancům a jejich nejbližším rodinným příslušníkům očkování vakcínami určené divize.
- **Odměna pro dobré řidiče** - zaměstnanci, kteří ujedou 100.000 km bez dopravní nehody, zaviněné jimi samými nebo osobou, které svěří své vozidlo, mají nárok na dárkový poukaz ve výši 20.000 Kč.
- **1 týden dovolené navíc** - společnost poskytuje zaměstnancům nad rámec zákona jeden týden dovolené navíc, tedy celkem 25 dní.
- **Podpora během nemoci** – společnost poskytuje zaměstnancům 3 dny pro případ krátkodobého onemocnění, tzv. mimořádnou nemocenskou bez lékařského potvrzení.
- **Benefit pro nastávající matky reprezentantky** – z důvodu náročného popisu práce poskytuje společnost budoucím maminkám – reprezentantkám placené volno v délce 4 kalendářních týdnů před odchodem na mateřskou dovolenou.
- **Prázdninový výměnný program** – společnost zprostředkuje dětem svých zaměstnanců výměnný pobyt v zahraničí v rodině jiného zaměstnance skupiny Xx a přispěje na jeho výlohy finanční částkou zohledňující místo pobytu dítěte.

### 3.7. Pracovní prostředky a režim práce

- **Přidělený služební telefon**, hrazení soukromých hovorů do určitého limitu.
- **Přidělené služební auto**, které je možné využívat i k soukromým účelům.
- **Ostatní přidělené prostředky pro pracovní účely** (laptop, tiskárna).
- **Pružná pracovní doba** umožňuje obchodnímu zástupci větší svobodu při sladování pracovních povinností a osobních záležitostí a lepší využívání psychické výkonnosti.

### 3.8. *Řízení pracovního výkonu a rozvoj zaměstnanců*

Pro úspěch společnosti je potřeba, aby se plně zapojili všichni zaměstnanci. Předpokládá se tedy, že každý zaměstnanec přesně chápe, jaké jsou cíle společnosti, priority a cíle divize ve které pracuje, a jaké jsou jeho osobní priority a cíle pro určité období. To vše by mělo být v souladu s firemními hodnotami. Za tímto účelem pracuje management firmy s výkonností zaměstnanců prostřednictvím individuálně stanovených pracovních cílů a plánů rozvoje, které se stanoví na začátku roku, posuzují v půli roku a zhodnotí na konci roku. Klíčovou roli sehraává v tomto procesu jak manažer tak zaměstnanec. **Zaměstnanec** má možnost sebehodnotit a prodiskutovat se svým nadřízeným svůj pracovní výkon a profesionální rozvoj. **Manažer** zhodnotí pracovní výkon zaměstnance a jeho podíl na úspěchu společnosti a zároveň s ním prodiskutuje možnosti jeho dalšího kariérového růstu a postupu v rámci firmy.

#### 3.8.1. *Stanovení pracovních cílů a plánů rozvoje*

Každý manažer má na začátku roku povinnost stanovit a prodiskutovat se všemi svými podřízenými jejich individuální pracovní cíle pro daný kalendářní rok a plán rozvoje, který napomůže splnit stanovené úkoly [24].

##### a) *Stanovení pracovních cílů*

Individuální pracovní cíle jsou stanoveny dle principu **SMART**.

- S** Specifické, konkrétní - to znamená, že by měly být přesně popsány.
- M** Měřitelné, kvantifikovatelné – což umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění.
- A** Akceptovatelné pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají.
- R** Reálné, realizovatelné - z hlediska všech potřebných zdrojů
- T** Termínované - tedy stanovit požadovaný termín

##### b) *Stanovení individuálního rozvojového plánu*

*Doporučený obsah rozvojového plánu:*

- Profesní dovednosti a měkké dovednosti (např. komunikační dovednosti, asertivita...), které je požadováno rozvíjet.
- Časový harmonogram

*Formy školení:*

- Samostatné vzdělání (samostudium odborné literatury, korespondenční studium)

- E-learningové a dálkové vzdělávání
- On the job training – mentoring, speciální úkoly, projektová práce
- Tréninky odborných dovedností organizované společností

### **3.8.2. *Hodnocení zaměstnanců společnosti***

a) ***Neformální hodnocení*** je manažery využíváno zejména při pracovních schůzkách, poradách a při koučování zaměstnanců.

- ***Průběh koučování:***

Program pro koučování farmaceutických zástupců byl firmou zaveden pro kontrolu kvality jejich práce a usměrňování pracovního výkonu. Probíhá formou tzv. zdvojených návštěv, kdy regionální manažer absolvuje s medicínským zástupcem jeden jeho obvyklý pracovní den. Na závěr manažer společně se zástupcem výkon vyhodnotí a vyplní zprávu, která je podkladem pro hodnocení a analýzu jeho vzdělávacích potřeb. Protože koučování je prováděno s cílem kontroly, je uskutečňováno spíše v nepravidelných intervalech a není snadno předvídatelné.

b) ***Formální hodnocení zaměstnanců***

- ***Pololetní zhodnocení plnění pracovních cílů a plánů rozvoje***

Jeho účelem je rekapitulace stanovených cílů a jejich plnění nebo případná aktualizace cílů. Manažer se zaměstnancem zároveň diskutuje plán rozvoje .

- ***Celkové roční zhodnocení pracovního výkonu a plánu rozvoje***

Manažer může propojit celoroční hodnocení se stanovením pracovních cílů a plánů rozvoje na rok následující. Se zaměstnancem hovoří o jeho silných a slabých stránkách a plánu rozvoje. Celkové roční zhodnocení probíhá na konci příslušného kalendářního roku, nejpozději do konce ledna roku následujícího. Doporučuje se domluvit si v předstihu termín hodnocení, aby měly obě strany dostatek času na přípravu [24].

### **3.8.3. *Vzdělávání zaměstnanců* [24]**

Společnost Xx zajišťuje pro své zaměstnance povinná školení daná lokálními právními předpisy, povinná školení stanovená interními předpisy firmy a školení vyplývající z individuálních rozvojových potřeb zaměstnanců. Školení pro prodej a marketing jsou plánována a schvalována ředitelem pro podporu prodeje, všechna ostatní školení musí být schválena ředitelem pro lidské zdroje. Školení plánována centrálou, která nejsou hrazena z lokálního rozpočtu, schvaluje pouze příslušný ředitel divize, který informuje ředitele oddělení lidských zdrojů kvůli dokumentaci. Ředitel divize má dále na starosti stanovit tréninkové

plány příslušné divize do konce 1. měsíce následujícího kalendářního roku. Regionální manažeři jsou pak zodpovědní za stanovení tréninkových plánů pro každého jednotlivého zaměstnance na následující rok do konce roku předcházejícího [24].

### **1. *Vstupní školení nových zaměstnanců:***

Školení nově nastupujících medicínských zástupců probíhá podle plánu, který vytváří regionální manažer a který obsahuje vstupní medicínské školení, vstupní školení komunikačních a prodejních dovedností, používání firemních počítačových programů, zdvojené návštěvy u lékařů a dále školení, která se pravidelně opakují i pro stávající zaměstnance.

### **2. *Školení stávajících zaměstnanců:***

#### **a) *Interní a povinná školení***

##### ***poskytovaná formou E-learningu:***

- Bezpečnost práce a požární ochrana - 1x za dva roky
- Školení řidičů - 1x za rok
- Pravidla pro používání služebních vozů - 1x za rok
- Etický kodex - 1x za dva roky
- Ergonomie práce s počítačem - 1x za dva roky
- První pomoc - pro vybrané zaměstnance - 1x za dva roky

##### ***poskytovaná jinou formou:***

- Specificky zaměřená interní školení
- Průběžná školení medicínských zástupců s následnou kontrolou znalostí
- Školení smluvních partnerů

#### **b) *Externí školení***

Externí školení zaměstnanců jsou zajišťována buď na korporátní úrovni nebo lokálně na základě objednávky/přihlášky příslušného školení v dané zemi.

### **3. *Dokumentace***

Oddělení lidských zdrojů shromažďuje v osobních složkách zaměstnanců certifikáty o školeních, které byly povinně absolvovány na základě požadavků lokálních právních předpisů, zároveň eviduje účast zaměstnanců na všech dalších školeních, pokud je tato skutečnost příslušným pracovníkům oddělení lidských zdrojů komunikována.



## 4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců

### 4.1. Metodika

*Při výběru metodiky jsem se nechala inspirovat poznatky z odborné literatury, uvedené v teoretické části.*

Protože jedním z předpokladů vytvoření vhodných podmínek pro stimulaci zaměstnanců je znalost jejich míry spokojenosti, nejdříve jsem provedla rozbor pracovní spokojenosti zaměstnanců. Míru spokojenosti/nespokojenosti jsem měřila u skutečností - úspěch v práci, odpovědnost v práci, charakter vykonávané práce, možnost postupu, uplatňování kontroly, plat, vztahy v pracovní skupině (týmu) a pracovní podmínky. Použila jsem jednodimenzionální model, ve kterém lze všechny skutečnosti (a-i) ohodnotit jedním ze stupňů spokojenosti (spokojený, spíše spokojený, spíše nespokojený, nespokojený). Tento způsob odhalí, s čím jsou respondenti nejčastěji nespokojeni, tudíž budou nám známy faktory, které negativně ovlivňují motivaci zaměstnanců [2].

Analýzu pracovní motivace zaměstnanců lze zkoumat pouze nepřímo skrze účinnost stimulačních nástrojů. Zjišťovala jsem tedy postoje zaměstnanců k nástrojům, kterými jsou hmotná odměna, obsah práce, identifikace s prací, profesí a organizací, povzbuzování pracovníků, atmosféra pracovní skupiny a pracovní podmínky [2].

#### 4.1.1. Dotazník

Sběr dat jsem uskutečnila prostřednictvím metody písemného dotazování, poněvadž ji považuji za metodu velmi praktickou, nenákladnou, která umožňuje oslovit velké množství respondentů. Verzi dotazníku, kterou naleznete v příloze č.1 předcházela pilotáž, díky které došlo k úpravě některých otázek a ke zjednodušení škály odpovědí.

- **Respondenty** tvořilo **28 obchodních zástupců** společnosti Xx, divize primární péče. Odlišnosti v postojích budou zkoumány z hlediska délky zaměstnání u firmy a vzhledem k dosaženým prodejním výsledkům obchodních zástupců.
- **Cílem** tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit jaký je současný stav motivace zaměstnanců ve farmaceutické společnosti Xx a navrhnout opatření, která by přispěla k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

***Na základě cíle jsem si specifikovala oblasti, které budou předmětem zkoumání:***

- I. Obsah práce
- II. Identifikace s prací, profesí a s organizací
- III. Hmotná odměna
- IV. Povzbuzování zaměstnanců (hodnocení)
- V. Atmosféra v týmu
- VI. Pracovní podmínky

***Pro získání podrobnějších informací k výše uvedeným oblastem, které zároveň představují stimulační prostředky, jsem vytvořila specifické otázky.*** Snažila jsem se stylizovat dotazy srozumitelně, aby byly jednoznačné a nepřipouštěly dvojí výklad. V největší míře jsem využívala škálových odpovědí, jelikož otázky byly většinou afektivní (zjišťovaly postoje) nebo behaviorální (zjišťovaly praktiky) [11]. Abych umožnila respondentům určitou míru variability při rozhodování, odpovědi byly odstupňovány čtyř stupňovou škálou (ano, spíše ano, spíše ne, ne), u zkoumání míry spokojenosti (spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, nespokojen). Pro zjištění doplňujících informací jsem využila polootevřených otázek, v závěru práce jsou otázky třídící. V níže uvedené tabulce č. 4.1.1.1. naleznete přehled jednotlivých oblastí nebo-li stimulačních nástrojů a otázek, které se s nimi souvisí.

- ***Distribuce a sběr dotazníků***

Dotazníky byly rozdány na společném firemním setkání dne 26. února 2010 a tentýž den vyplněny i sesbírány. Tento způsob sběru dat jsem zvolila zcela záměrně, neboť bylo možné předpokládat vysokou návratnost. Dotazníkům předcházel úvodní dopis, který vysvětloval účel tohoto průzkumu a zároveň krátká instruktáž o způsobu vyplňování. Zpět jsem získala 26 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 93%.

- ***Vyhodnocení dotazníků***

Nejdříve jsem vyhodnotila všech 26 dotazníků zvlášť. Otázky se škálovými odpověďmi byly ohodnoceny body 1-4. Za odpověď ano byl přidělen 1 bod, spíše ano 2 body, spíše ne 3 body za odpověď ne 4 body. Pouze otázky č.8. a 14. byly bodovány opačným směrem než stupnice. Nejdříve jsem vyhodnotila faktory způsobující nespokojenost, poté jsem analyzovala postoje respondentů ke stimulačním nástrojům. Intenzitu negativních postojů jsem analyzovala pomocí absolutní četnosti u jednotlivých odpovědí, nejvyšší absolutní četnost signalizovala problémová místa. Vzhledem k tomu, že mě zajímalo, kolik %

respondentů zaujímá negativní a kolik % pozitivní postoj, vyhodnotila jsem jednotlivé odpovědi také pomocí relativní četnosti, přičemž 26 respondentů tvořilo 100%.

**Tab. 4.1.1.1. Oblasti zkoumání-stimulační nástroje**

<b>Oblasti zkoumání [2]:</b>	<b>Specifické otázky :</b>
<p><b>I. Obsah práce:</b></p> <p>Je významným faktorem stimulace. Různé prvky v pracovní činnosti mohou zaměstnance různě stimulovat. Cílem manažera je pomoci najít účinný apel každého pracovníka a dále jej rozvíjet.</p>	<p><b>2. Jaký charakter práce Vás nejvíce oslovuje?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tvořivé myšlení</li> <li>- samostatnost a autonomie</li> <li>- seberozvoj</li> <li>- společenský apel</li> <li>- koncepční myšlení</li> <li>- péče o druhé lidi .....</li> </ul>
<p><b>II. Identifikace s prací, profesí a organizací:</b></p> <p>Člověk, který se identifikuje s prací a profesí přijal práci jako nedílnou součást svého života a osobní charakteristiky. Identifikace s organizací je charakteristická přijetím firemních cílů a podporováním firemních hodnot svým jednáním. Souvisí s oddaností vůči organizaci.</p>	<p><b>3. Uspokojuje Vás vnitřně práce obchodního zástupce?</b></p> <p><b>4. Podporujete firemní hodnoty?</b></p> <p><b>5. Jste informován(a) o cílech a poslání firmy, ve které pracujete?</b></p> <p><b>6. Souhlasíte se svým přiděleným prodejním plánem?</b></p> <p><b>7. Která z kritérií SMART Váš plán nejméně splňuje?</b></p> <p><b>8. Odešel(a) byste v případě vhodné příležitosti k jiné firmě?</b></p>
<p><b>III. Hmotná odměna :</b></p> <p>Důležitý stimulační prostředek, protože je zdrojem příjmů zaměstnance. Může mít i nepeněžní podobu např. ve formě zaměstnaneckých benefitů.</p>	<p><b>9. Jste spokojen(a) s Vaším platem?</b></p> <p><b>10. Je pro Vás bonusová prémie důležitá?</b></p> <p><b>11. Jsou podle Vás prodejní bonusy vypláceny spravedlivě?</b></p> <p><b>12. Je bonusový systém pro Vás srozumitelný?</b></p> <p><b>13. Jste spokojená se zaměstnaneckými výhodami?</b></p> <p><b>14. Přivítala byste systém volitelných zaměstnaneckých benefitů?</b></p>
<p><b>IV. Atmosféra v týmu:</b></p> <p>Sociální stimulace je silou, která může mít jak negativní tak pozitivní stránku. Pokud manažer</p>	<p><b>15. Cítíte se dobře ve svém týmu?</b></p> <p><b>16. Máte důvěru ke svému nadřízenému?</b></p> <p><b>17. Jste spokojen(a) s úrovní spolupráce s ostatními kolegy?</b></p>

<p>dokáže citlivě vnímat sociální jevy na pracovišti, má větší předpoklady využít pozitivní stránky a potlačit stránky negativní. Důvěra je základním předpokladem pro ovlivňování skupinových jevů.</p>	
<p><b>V. Povzbuzování zaměstnanců-hodnocení:</b> Stimulační nástroj, prostřednictvím kterého manažer ukazuje cestu k lepšímu výsledku a nechává pracovníkovi prostor pro iniciativu k vlastnímu zlepšení. Souvisí s hodnocením pracovníků.</p>	<p><i>18. Souhlasíte při koučování s hodnocením svého nadřízeného?</i></p> <p><i>19. Jste spokojena s nalézáním vašich silných stránek při hodnocení?</i></p> <p><i>20. V případě dlouhodobě dosahovaného úspěchu bych uvítal(a):</i></p>
<p><b>VI. Pracovní podmínky</b> Nezájem vedení o pracovní podmínky působí vždy destimulačně a to i v případech, kdy jsou vysoké hmotné odměny . Patří zde zejména fyzické pracovní podmínky, péče o pracovníky, styl řízení včetně komunikace a zapojování zaměstnanců do rozhodování.</p>	<p><i>21. Jste spokojen(a) s úrovní prostředků, které Vám firma svěřila pro pracovní účely?</i></p> <p><i>22. Má vedení firmy zájem o potřeby zástupců v terénu?</i></p> <p><i>23. Jste spokojen(a) se svým podílem na rozhodnutích, která ovlivňují vaši práci?</i></p> <p><i>24. Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o následujících změnách ve firmě?</i></p> <p><i>25. Máte v organizaci možnosti k osobnímu rozvoji?</i></p> <p><i>26. Máte možnost podílet se na výběru školení?</i></p> <p><i>27. Snaží se firma udržet výkonné zaměstnance?</i></p>

*Zdroj: vlastní*

## 4.2. Analýza dat

### • Rozbor spokojenosti

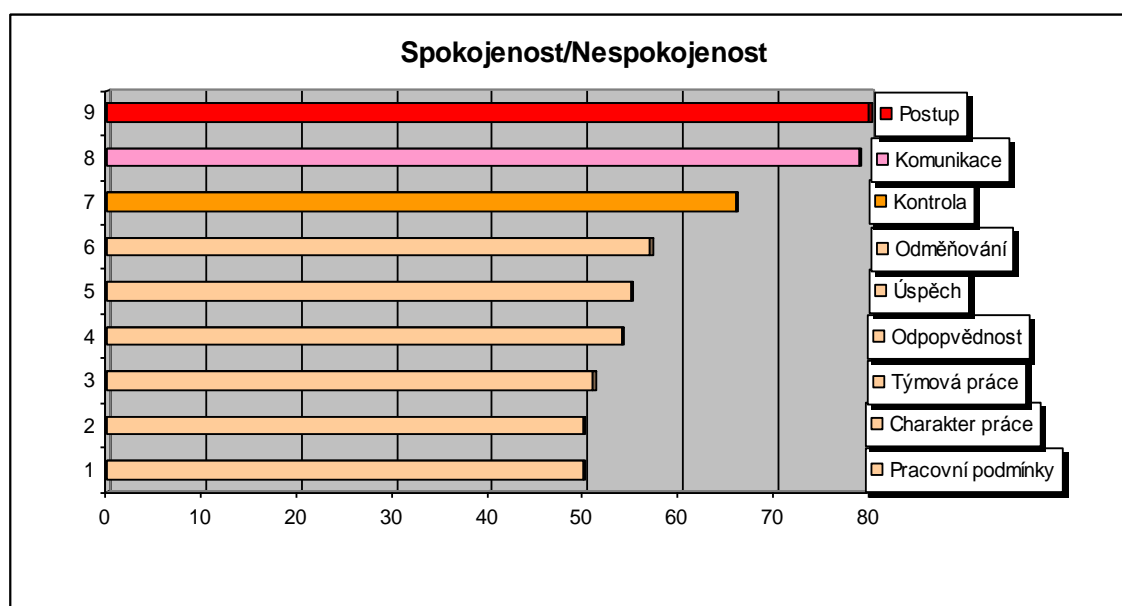
Nespokojenost působí negativně na pracovní motivaci pracovníků. Je proto úkolem manažera zjistit závažnost tohoto fenoménu v organizaci a provést opatření, prostřednictvím kterých sníží či odstraní skutečnosti, vykazující nejvyšší stupeň nespokojenosti.

#### 1. S čím jste v práci nejvíce spokojeni/nespokojeni?

(spokojený, spíše spokojený, spíše nespokojený, nespokojený)

- a) Charakter vykonávané práce
- b) Odpovědnost v práci
- c) Možnost postupu
- d) Úspěch v práci
- e) Odměňování
- f) Vztahy v týmu
- g) Způsob komunikace
- h) Kontrola nadřízeným
- i) Pracovní podmínky

Graf 4.2.1.1.



Zdroj: vlastní

Z výše uvedeného grafu 4.2.1.1. je patrné, že největší nespokojenost vnímají respondenti v možnosti postupu, ve způsobu komunikace a v prováděné kontrole. Při analýze dat jsem nezaznamenala výrazné rozdíly v odpovědích respondentů vzhledem k jejich prodejním výsledkům ani z hlediska délky působnosti v organizaci. Poznatky o nespokojenosti s kariérním postupem, komunikací a kontrolou dále analyzuji v souvislosti s postoji k níže analyzovaným stimulačním nástrojům. Získám tak přesnější informace pro navržení vhodných opatření, která sníží nespokojenost a posílí motivaci zaměstnanců. V kapitole č. 5. Návrhy a doporučení naleznete podrobnější popis těchto opatření.

- ***Analýza stimulačních nástrojů***

Následující otázky se zabývají analýzou motivace a jsou zpracovány podle jednotlivých oblastí, které jsem již naznačila ve sběru dat. Každá oblast představuje stimulační nástroj v organizaci. Potřebné informace pro analýzu postojů respondentů k těmto různým stimulačním nástrojům jsem získala prostřednictvím specifických otázek viz. tabulka č. 4.1.1.1..

## **I. Obsah práce:**

### **2. *Jaký charakter práce Vás nejvíce oslovuje ? (Zaznačte jednu odpověď)***

- a) Práce umožňuje vytvářet a rozvíjet mezilidské vztahy
- b) Práce vyžaduje nadhled a logické uvažování
- c) Práce dává možnost uplatňovat vlastní nápady
- d) Práce je v oboru, rozvíjí
- e) Samostatná a zodpovědná práce

**Tab. č. 4.2.2.**

	Charakter práce					
Respondenti	Práce a)	Práce b)	Práce c)	Práce d)	Práce e)	
Absolutní četnost	6	0	2	6	12	26
Relativní četnost	23%	0%	8%	23%	46%	100%

*Zdroj: vlastní*

Lidé mohou být v pracovní činnosti stimulováni různými aspekty. Jedním z úkolů manažera je proto pomoci pracovníkům najít konkrétní aspekt, který je oslovuje a ten dále rozvíjet [2]. V souhrnné tabulce můžeme pozorovat celkové zastoupení respondentů při výběru různých charakterů práce. Největší počet respondentů 46% oslovil samostatný a

zodpovědný charakter práce, který vyžaduje nejen samostatnost a zodpovědnost, ale i určitou míru volnosti v rozhodování. Druhý nejčastější apel, zastoupený 23% respondentů, byl apel společenský a apel seberozvoje. Apel společenský oslovuje lidi zaměřené na kvalitní lidské vztahy a jednání s lidmi. Apel seberozvoje je charakteristický pro lidi upřednostňující práci v rychle rozvíjejícím se oboru, kde se vyžaduje zvládat stále nové úkoly. Dvě osoby oslovila práce, která dává možnost uplatňovat vlastní nápady, vyžaduje hledat nová řešení a reagovat na měnící se podmínky. Všechny tyto apely odpovídají charakteru práce obchodního zástupce a jsou dobrým základem pro rozvoj obchodních zástupců v různých oblastech s cílem stimulace k vyššímu výkonu.

## II. Identifikace zaměstnance s prací, profesí a s cíli organizace

Jestliže je zaměstnanec ztotožněn se svou prací, profesí a s cíli organizace, výsledkem je dlouhodobý vysoký výkon, odpovědnost, tvořivost a vstřícnost ke svým kolegům [2].

*Pro prověření tohoto nástroje jsem zvolila tyto otázky:*

3. *Uspokojuje Vás vnitřně práce obchodního zástupce?*
4. *Podporujete firemní hodnoty?*
5. *Jste informován(a) o cílech a poslání firmy, ve které pracujete?*
6. *Souhlasíte se svým přiděleným prodejním plánem?*
7. *Která z kritérií SMART Váš plán nejméně splňuje?*
8. *Odešel(a) byste v případě vhodné příležitosti k jiné firmě?*

**Tab. č. 4.2.3.**

Otázky	Absolutní četnost	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkové pořadí
3.	50	19,00%	69,00%	12,00%	0%	15.
4.	43	39%	61,00%	0%	0%	18.
5.	59	0%	73%	27%	0%	11.
<b>6.</b>	<b>83</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>73%</b>	<b>19%</b>	<b>1.</b>
8.	63	12%	46%	30%	12%	9.

*Zdroj: vlastní*

### 3. *Uspokojuje Vás vnitřně práce obchodního zástupce?*

Není snadné si správně zvolit svoji profesi a ztotožnit se s prací natolik, aby se stala součástí osobní charakteristiky jedince. Na tuto otázku odpovědělo zcela kladně 19% respondentů a spíše ano 69% zástupců. Práce spíše neuspokojuje 12% respondentů. Aby práce byla vnitřně uspokojivá, lze ji obohatit stimulačními prvky, popsány v otázce č. 2..

Zajímalo mně proto, jaké apely zvolili spíše nespokojení respondenti. 2 z nich si vybrali apel tvořivého myšlení, což může signalizovat nedostatek prostoru pro uplatňování vlastních nápadů ve firmě, 1 respondent se přiklonil k apelu samostatné a zodpovědné práce. Manažer může podněcovat tvůrčí myšlení vyhlášením úkolů, které je třeba vyřešit a užitečný nápad odměnit uznáním či hmotnou odměnou. Stejně tak lze obohatit práci prvky, které mohou rozvíjet samostatné rozhodování a odpovědnost.

#### **4. Podporujete firemní hodnoty?**

Otázka získala *v tomto hodnoceném celku nejvíce pozitivních odpovědí*. Respondenti reagovali pouze kladně, odpověď ano zvolilo 39% zástupců, zbývajících 67% respondentů uvedlo spíše ano. Organizační hodnoty by stejně jako vize, poslání nebo cíl, měly jít do hloubky. Vést každého zaměstnance k tomu, aby tyto hodnoty potvrzoval svým jednáním, by mělo být cílem každé organizace [12]. Hodnotová orientace člověka je významným zdrojem motivace, ovlivňuje jednání a prožívání člověka. Již při náboru zaměstnanců je důležité rozpoznat, zda-li se hodnoty jedince kryjí s hodnotami organizace a zda-li je bude nový zaměstnanec schopen sdílet.

#### **5. Jste informován(a) o cílech a poslání firmy, ve které pracujete?**

Informovanost o cílech a posláních je dalším z důležitých předpokladů pro přijetí cílů a souvisí s identifikací zaměstnance s organizací. 73% hodnotila informovanost spíše kladně, ovšem 27% zástupců má spíše negativní pohled na tuto záležitost. V případě nízké informovanosti se zaměstnanci necítí být plnohodnotnou součástí společnosti, doporučuje se uvést zaměstnance do celkových souvislostí a ukázat, jak jejich oblast zapadá do celku. Efektivněji komunikovat cíle a vize, a pro jejich zdůraznění využít i neformální příležitosti, regionální setkání a zdvojené návštěvy v terénu, by mohlo přispět ke zvýšení povědomí o cílech a vizích.

#### **6. Souhlasíte se svým přiděleným prodejním plánem?**

#### **7. Která z kritérií SMART Váš plán nejméně splňuje?**

Z tabulky č. 4.2.3. je zřejmé, že otázku č. 6., týkající se souhlasu s individuálním prodejním cílem, *respondenti hodnotí nejhůře ze všech položených otázek v dotazníku. Tato otázka souvisí s organizační identitou, která je charakterizována přijetím firemních cílů.* Pokud se člověk identifikuje s firmou, nedochází k vnitřním rozporům, jestli má upřednostňovat cíle osobní nebo organizační [2]. S přiděleným individuálním prodejním plánem souhlasili pouze dva respondenti (8%), dalších 73% odpovědělo spíše ne a



zbývajících 19% zaznačilo jasné ne. Negativní odpovědi zpřesňovala doplňující **otázka č. 7.**, která se týkala kritérií **SMART**. Vyhodnocení naleznete níže v tabulce č. 4.2.4.. Většina respondentů tj. 88% uvedla reálnost, druhou nejčastější odpovědí byla přijatelnost (8%), jeden respondent vidí problém ve špatném načasování plánu. **Z výsledků tedy vyplývá, že u respondentů dochází ke značnému rozporu v otázce cílů.** Možné řešení nacházím ve zvýšení participace zaměstnanců na procesu formulace cílů.

**Tab. č. 4.2.4. Vyhodnocení otázky č. 7. kritéria SMART**

Respondentia	Konkrétní	Měřitelný	Přijatelný	Reálný	Termínovaný	
Absolutní četnost	0%	0%	2	23	1	26
Relativní četnost	0%	0%	8%	88%	4%	100%

*Zdroj: vlastní*

#### **8. Odešel(a) byste v případě vhodné příležitosti k jiné firmě?**

Otázka č. 8. souvisí s oddaností respondentů vůči firmě. V případě vhodné příležitosti v jiné firmě by 12% zástupců z firmy neodešlo, 46% by spíše neodešlo, 30% by spíše odešlo a 12% zaměstnanců by z firmy v případě vhodné příležitosti u jiné firmy odešlo. V této souvislosti jsem analyzovala zvláště skupinu respondentů, kteří pracují ve firmě více než 2 roky a zároveň dosahují nadprůměrných prodejních výsledků. Z 19 služebně starších respondentů dosahuje nadprůměrných výsledků 9 zástupců. Z těchto 9 zástupců, se přiklání k odchodu 4 osoby (50%), což by mohlo způsobit organizaci poměrně velkou ztrátu, přihlížíme-li k výborným prodejním výkonům a nákladům na nábor nových zaměstnanců včetně zaškolení. **Posílení efektivní komunikace, participace zaměstnanců a prosazení koncepce řízení talentů vidím jako cestu ke snížení všeobecné nespokojenosti a ke změně postoju zaměstnanců ve prospěch organizace.**

### **III. Hmotná odměna**

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, protože je důležitým existenčním zdrojem pro zaměstnance a jeho rodinu. Může mít podobu peněžní, ale i podobu různých zaměstnaneckých benefitů. Zatímco hmotná odměna působí nejvíce na lidi, kteří mají ve svém motivačním profilu orientaci právě na ni, spravedlnost a dodržování pravidel odměňování působí bez výjimky na všechny zaměstnance [1].

Postoje respondentů k hmotnému odměňování jsem získala na základě těchto otázek:

#### **9. Jste spokojen(a) s Vaším platem?**

#### **10. Je pro Vás bonusová prémie důležitá?**

11. *Jsou podle Vás prodejní bonusy vypláceny spravedlivě?*
12. *Je bonusový systém pro Vás srozumitelný?*
13. *Jste spokojená se zaměstnaneckými výhodami?*
14. *Přivítala by jste systém volitelných zaměstnaneckých benefitů?*

Tab. č. 4.2.5.

Otázky	Absolutní četnost	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkové pořadí
9.	47	27%	65%	8%	0%	16.
10.	34	69%	31%	0%	0%	20.
11.	74	4%	27%	50%	19%	4.
12.	61	23%	23%	50%	4%	10.
13.	41	46%	54%	0%	0%	19.
14.	43	0%	23%	73%	4%	18.

Zdroj: vlastní

#### 9. *Jste spokojen(a) s Vaším platem?*

Z tabulky č. 4.2.5. lze vyčíst, že pokud jde o plat, převažují kladné odpovědi. 27% respondentů je spokojeno, 65% spíše spokojeno a pouze 2 zástupci (8%) projeví spíše nespokojenost.

#### 10. *Je pro Vás bonusová prémie důležitá?*

Důležitost pobídkové odměny pro obchodního zástupce vychází z povahy samotné práce. 69% respondentů považuje bonusovou prémie za důležitou, druhý stupeň odpovědi „spíše ano“ využilo 31% zástupců. Respondenty nebyla uvedena žádná negativní odpověď.

#### 11. *Jsou podle Vás prodejní bonusy vypláceny spravedlivě?*

#### 12. *Je bonusový systém pro Vás srozumitelný?*

*V souvislosti s otázkou č. 11. a č. 12. bylo respondenty uváděno nejvíce negativních odpovědí v této části.* Spravedlnost je jedno z nejdůležitějších kritérií v oblasti odměňování. Pokud mají bonusy stimulovat k vyššímu výkonu, musí fungovat správně, spravedlivě, důsledně a transparentně a být snadno pochopitelné [1]. Jen 4% respondentů vnímají vyplacení prémie jako absolutně spravedlivé, 27% odpovědělo „spíše ano“, 50% respondentů si myslí, že vyplacení je spíše nespravedlivé a 19% je přesvědčeno o nespravedlivém vyplacení bonusů. Za **srozumitelný** považuje **bonusový systém** 23% zástupců, 23% považuje systém za spíše srozumitelný, 50% zástupců vnímá systém jako spíše

nesrozumitelný a 1 osoba (4%) označila schéma za naprosto nesrozumitelné. Nedostatečná srozumitelnost může v tomto případě způsobovat, že tento nástroj ztrácí svou účinnost. Doporučení budou popsána v kapitole č. 5.

**13. Jste spokojená se zaměstnaneckými výhodami?**

**14. Přivítala byste systém volitelných zaměstnaneckých benefitů?**

U otázek č. 13. a č. 14. týkajících se zaměstnaneckých výhod se vyskytují u respondentů tyto odpovědi: 46% respondentů je se zaměstnaneckými výhodami spokojeno, 54% spíše spokojeno. Volitelný systém zaměstnaneckých výhod by spíše uvítalo 23 %, **73% tuto potřebu spíše nepocítuje, a 4% by neuvítala tuto změnu vůbec, což potvrzuje skutečnost, že v tomto směru dosavadní systém výhod většině respondentům vyhovuje.**

#### IV. Týmová spolupráce

Sociální stimulace je silou, která může mít jak negativní tak pozitivní stránku. Pokud manažer dokáže citlivě vnímat sociální jevy na pracovišti, má větší předpoklady využít pozitivní stránky a potlačit stránky negativní [2].

Tento nástroj jsem zkoumala pomocí následujících otázek:

**15. Cítíte se dobře ve svém týmu?**

**16. Máte důvěru ke svému nadřízenému?**

**17. Jste spokojen(a) s úrovní spolupráce s ostatními kolegy?**

**Tab. č. 4.2.6.**

Otázky	Absolutní četnost	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Pořadí
15.	43	38%	58%	4%	0%	18.
16.	45	31%	65%	4%	0%	17.
17.	52	12%	77%	11%	0%	14.

*Zdroj: vlastní*

**Otázka č. 15. měla zjistit, jak se respondenti cítí ve svém týmu.** Manažer není zcela bezmocný v tom, jak tým zachází se svými členy. Manažer může působit na svůj tým svou formální a neformální autoritou, předcházet problémům v mezilidských vztazích a efektivně vést celý tým. Zcela dobře se cítí v týmu 38% respondentů, 58% spíše dobře, pouze jedna osoba (4%) odpověděla spíše negativně.

**Otázka č. 16. ověřovala vztah důvěry mezi respondenty a nadřízeným, protože právě ten** je základním předpokladem pro snadnější ovlivňování skupinových dějů. Důvěryhodnost a otevřenost ve vztahu mezi manažerem a členy týmu vytváří prostředí, v němž roste ochota pracovat kvalitně, a to velmi přirozeným a efektivním způsobem [2]. Na tuto otázku byly zaznamenány převážně pozitivní reakce. 31% odpovědělo, že má důvěru ke svému manažerovi, 65% zvolilo druhý stupeň pozitivní odpovědi „spíše ano“. Byla zaznamenána jedna negativní odpověď „spíše ne“.

**Otázka č. 17. odhalila 11% nespokojenost s úrovní spolupráce s ostatními kolegy.** Celkově však převažuje spokojenost. 12% zástupců je zcela spokojeno s úrovní spolupráce, 77% zvolilo „spíše ano“. Spolupráce lidí v rámci týmu je předpokladem k jejich pracovním výsledkům, upevňuje a rozvíjí vztahy mezi členy a podněcuje soudržnost, zastupitelnost členů a solidaritu v případě problémů člena [2].

## V. Povzbuzování zaměstnanců

Povzbuzování zaměstnanců je významný stimulační nástroj, prostřednictvím kterého mohou manažeři pomáhat svým podřízeným najít stimulační hodnotu v obsahu práce. Cílem není přehlížet nedostatky, ale vhodně na ně podřízeného upozornit a podněcovat jeho chuť je odstranit [2]. Tohoto stimulačního nástroje lze využívat zejména neformálním hodnocení zaměstnanců. Postoje respondentů jsem získala prostřednictvím tohoto bloku otázek:

18. ***Souhlasíte při koučování s hodnocením svého nadřízeného?***
19. ***Jste spokojena s nalézáním vašich silných stránek při hodnocení?***
20. ***V případě dlouhodobého úspěchu bych přivítal(a):***

**Tab. č. 4.2.7.**

Otázky	Absolutní četnost	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Pořadí
18.	55	12%	69%	15%	4%	13.
19.	58	0%	77%	23%	0%	12.

*Zdroj: vlastní*

18. ***Souhlasíte při koučování s hodnocením svého nadřízeného?***
19. ***Jste spokojena s nalézáním vašich silných stránek při hodnocení?***

Tabulka č. 4.2.7. naznačuje, že ve skupině respondentů se nachází 12% zástupců, kteří **při koučování souhlasí s hodnocením svého nadřízeného**, 69% zaznačilo druhý stupeň, „spíše ano“, 15% spíše nesouhlasí a jen 4% zcela nesouhlasí s hodnocením. Není snadné

upozornit na nedostatky a přitom člověka neodradit, tento způsob komunikace je považován za jedno z největších umění lidské komunikace, existují i speciální kurzy, ve kterých se učí jak změnit postoje. **Spokojenost s nalézáním silných stránek v rámci hodnocení** hodnotí 77% spíše pozitivně, 23% zaznačilo spíše negativní odpověď. Rozpoznat, v čem jsou lidé dobří, objevit jejich silné stránky a postarat se jim o příležitosti, v nich by své schopnosti využili, je jeden z nejprospěšnějších aspektů každého vztahu [12].

## 20. V případě dlouhodobého úspěchu bych přivítal(a):

S otázkou neformálního hodnocení a povzbuzování souvisí odměňování. Otázka číslo 19. je zvlášť vyhodnocena v tabulce č. 4.2.8. odkrývá *potřeby respondentů, které preferují v případě dlouhodobě dosahovaného úspěchu*. Respondenti mohli vybrat jednu z následujících odměn:

- a) *Veřejná pochvala, uznání*
- b) *Nefinanční odměna (např. zájezd, dar)*
- c) *Finanční odměna*
- d) *Možnost získání pracovní pozice v jiné divizi*
- e) *Povýšení*

**Tab. č. 4.2.8. Odměna dlouhodobého úspěchu**

	Typ odměny					
Respondenti	Odměna a)	Odměna b)	Odměna c)	Odměna d)	Odměna e)	
Absolutní četnost	0	0	7	17	2	26
Relativní četnost	0%	0%	27%	65%	8%	100%

*Zdroj: vlastní*

27% respondentů je motivováno finanční odměnou, 65% má zájem o pracovní pozici v jiné divizi. Pouze 8% respondentů by stálo o povýšení. Při analýze této otázky jsem došla k pozoruhodnému zjištění u skupiny respondentů, která pracuje ve společnosti nad 6 let. **8 z 11 služebně starších zástupců dalo přednost možnosti získání pracovní pozice v jiné divizi a pouze 1 z této skupiny preferuje povýšení.** Tento výsledek signalizuje nutnost změny v této oblasti. Jelikož společnost využívá moderní systém hodnocení pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu, lze jej propojit s koncepcí řízení talentů. Na základě výkonnostních přehledů a spravedlivých kritérií společnost může vypracovat systém, kde zohlední potřeby úspěšných zástupců a možnosti jejich převedení či povýšení.

## VI. Pracovní podmínky

Pokud organizace dobře pečuje o své zaměstnance a snaží se vytvářet lepší pracovní podmínky, promítne se to do celkové spokojenosti pracovníků. Ačkoliv spokojenost se do pracovního výkonu promítnout nemusí, nespokojenost s pracovními podmínkami se rozhodně vždy projeví a působí destimulačně a to i případech vysokých hmotných odměn.

21. *Jste spokojen(a) s úrovní prostředků, které Vám firma svěřila pro pracovní účely?*
22. *Má vedení firmy zájem o potřeby zástupců v terénu?*
23. *Jste spokojen(a) se svým podílem na rozhodnutích, která ovlivňují vaši práci?*
24. *Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o následujících změnách ve firmě?*
25. *Máte v organizaci možnosti k osobnímu rozvoji?*
26. *Máte možnost podílet se na výběru školení?*
27. *Snaží si firma udržet výkonné zaměstnance?*

Tab. č. 4.2.9.

Otázky	Absolutní četnost	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Pořadí
21.	41	46%	54%	0%	0%	19.
22.	69	4%	34%	54%	8%	6.
23.	75	0%	<b>23%</b>	<b>57%</b>	<b>20%</b>	<b>3.</b>
24.	79	0%	<b>19%</b>	<b>62%</b>	<b>19%</b>	<b>2.</b>
25.	64	4%	50%	42%	4%	8.
26.	73	0%	27%	65%	8%	5.
27.	66	0%	46%	54%	0%	7.

Zdroj: vlastní

21. *Jste spokojen(a) s úrovní prostředků, které Vám firma svěřila pro pracovní účely?*

46 % respondentů je spokojeno s úrovní svěřených prostředků, 54% spíše spokojeno. Na tuto otázku nikdo z respondentů neodpověděl záporně, pracovní prostředky poskytované organizací jsou vyhovující.

22. *Má vedení firmy zájem o potřeby zástupců v terénu?*

Na tuto odpověděl pouze 1 respondent ano, 34% se přiklání k odpovědi „spíše ano“, 54% respondentů vnímá zájem ze strany vedení o jejich potřeby spíše negativně a 8% zcela negativně. Nezájem vedení o názory zaměstnanců nebo vliv nízkých rozhodovacích pravomocí způsobují demotivaci. Problém nedostatečného zapojování zaměstnanců se prolíná ve všech oblastech řízení pracovního výkonu a souvisí s komunikací a stylem řízení.

**23. *Jste spokojen(a) se svým podílem na rozhodnutích, která ovlivňují vaši práci?***

20% respondentů byla zcela nespokojeno s podílem na rozhodnutích, 57% je spíše nespokojeno a 23% se přiklání ke spíše pozitivní odpovědi. ***Spokojenost respondentů s podílem na rozhodnutích, která ovlivňují jejich práci byla třetí nejhůře hodnocenou odpovědí v dotazníku.***

**24. *Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o následujících změnách ve firmě?***

Již z rozboru spokojenosti provedeném v otázce č. 1. je zřejmé, že komunikace způsobuje obecnou nespokojenost a může tak negativně ovlivňovat pracovní motivaci zaměstnanců. Respondenti hodnotí informovanost o změnách spíše nedostatečně a to z 62%. 19% respondentů vnímá informovanost jako zcela nedostatečnou a pouze 19% se přiklonilo ke spíše pozitivní odpovědi. U odpovědí na tuto otázku bylo ***dosaženo nejvyššího skóre v tomto bloku otázek, problematika vyžaduje pozornost.*** Každá změna vyvolává řadu obav. Tyto obavy způsobují odpor ke změnám, který může mít negativní dopad na motivaci zaměstnanců, na aplikaci těchto změn v podniku a ohrožit očekávaný výsledek celé společnosti [4]. Pro komunikaci při organizačních změnách využívám poznatků z literatury, postup a inspirativní návrhy jsou uvedeny v kapitole č. 5.

**25. *Máte v organizaci možnosti k osobnímu rozvoji?***

**26. *Máte možnost podílet se na výběru školení?***

Otázka č. 25. zjišťuje jaké mají respondenti možnosti k osobnímu rozvoji. 50% respondentů vnímá tyto možnosti spíše pozitivně, avšak 42% vybralo spíše negativní odpověď. Jeden zaměstnanec hodnotí možnosti osobního rozvoje zcela záporně. Otázky rozvoje zaměstnanců jsou velmi stěžejní pro organizaci, neboť právě vzdělání, motivování zaměstnanci jsou pro organizaci konkurenční výhodou. Poslední výzkumy také potvrdily, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je klíčem k dlouhodobé motivaci a loajalitě zaměstnanců [18]. Odpovědi na otázku č. 26. informují o možnosti podílet se na výběru školení. ***Možnost spolurozhodovat při výběru školení zvyšuje kvalitu výběru školení na míru a posiluje motivaci ke vzdělávání.*** U této otázky převažovaly odpovědi spíše záporné, 8% vnímá možnost výběru zcela negativně, 65% spíše negativně a 27% spíše pozitivně. V oblasti rozvoje a vzdělávání se projeví rezervy ke zlepšení.

**27. *Snaží si firma udržet výkonné zaměstnance?***

Zaměstnanci, obzvláště výkonní a nadaní jsou největším bohatstvím firmy. 46% respondentů se domnívá, že si firma spíše snaží udržet výkonné zaměstnance, avšak 54% se

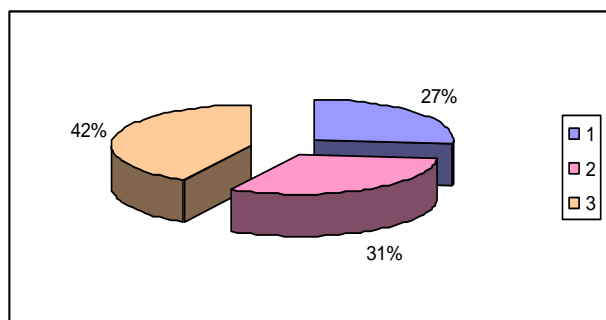
přiklání ke spíše negativní odpovědi. Domnívám se, že navržená koncepce řízení talentů může tyto postoje pozitivně ovlivnit, neboť se zaměřuje také na budování efektivních vztahů se zaměstnanci.

**Otázky č. 28. a 29. byly třídící,** rozčlenily respondenty do tří skupin, dle kterých jsem mohla porovnávat postoje jednotlivých zástupců skupin. Odlišnosti však byly velmi nepatrné, v některých případech jsem analyzovala určitou skupinu zvlášť.

**28. Jak dlouho pracujete u firmy?**

- a) Do 2 let
- b) 2-5 let
- c) Nad 6 let

**Graf 4.2.10.1.**



*Zdroj: vlastní*

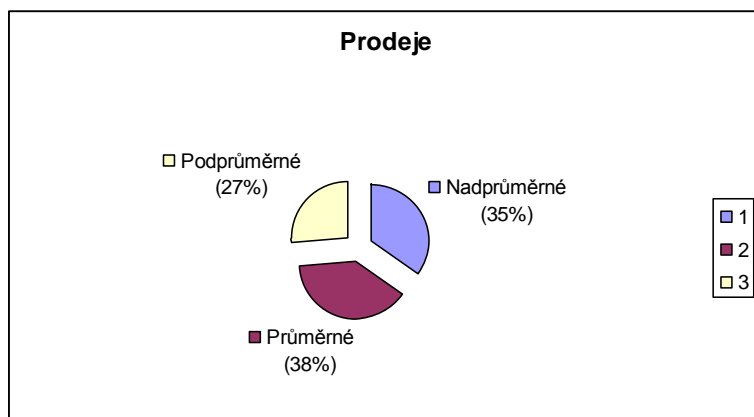
Jedním z třídících kritérií, dle kterého jsem zkoumala odlišnosti mezi respondenty byla doba působnosti v organizaci. Z grafu je patrné, že nejsilnější skupinou respondentů je skupina zaměstnanců, pracujících ve společnosti nad 6 let, tvoří ji 11 členů tj. 42%, další méně početnou skupinu tvoří zaměstnanci pracující ve firmě 2-5 let, tvoří ji 8 členů tj. 31%, a nejméně zastoupenou skupinou jsou nový nebo ve firmě krátce pracující zaměstnanci v počtu 7 členů, tj. 27 %.

**29. S Vašimi prodejními výsledky jste se v poledních 2 letech umístil(a):**

- a) Mezi 10 nejlepšími výsledky
- b) V celorepublikovém průměru
- c) Pod celorepublikovým průměrem



**Graf 4.2.11.**



*Zdroj: vlastní*

Úspěch zástupců v prodeji je klíčový pro celou organizaci a plnění kvantitativních individuálních cílů je proto důležitým kritériem hodnocení zástupců. Z uvedeného grafu vidíme, že těch nejúspěšnějších je 35%, zástupců s průměrným výkonem je 38% a pod průměrem se nachází 27% obchodních zástupců.

## 5. Návrhy a doporučení

### 5.1. *Odhad míry spokojenosti zaměstnanců*

Odhad míry spokojenosti je pro vedoucího nesmírně důležitý poznatek, na jehož základě může citlivěji řídit chod svého týmu či divize. Je významným elementem pro jeho rozhodování, protože jakýkoli krok, který podnikne, musí být přijat a podpořen těmi, kdo ho budou vykonávat. Nespokojení zaměstnanci jsou nejen méně flexibilní a proaktivní, ale kromě toho nebudou ani kriticky zhodnocovat možné negativní důsledky navrženého řešení. Důsledků demotivace je celá řada, od nesplněných úkolů, odmítání pomoci, absence až po rozvázání pracovního poměru. V souvislosti s otázkou č.8., která prověřovala oddanost respondentů vůči firmě bylo zjištěno, že nové příležitosti u jiné firmy by neodolali 4 obchodní zástupci, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti déle než 2 roky a dosahují výborných prodejních výsledků. Ztráta těchto zaměstnanců by mohla firmu zatížit nejen v oblasti nákladů na nábor a zaškolování nových zástupců, ale odchod zaměstnance by mohl rovněž způsobit pokles prodeje firemního produktu v uvolněné lokalitě a jeho nahrazení přípravkem konkurence.

Vhodné podmínky pro stimulaci zaměstnanců může tedy manažer vytvořit za předpokladu znalosti míry spokojenosti/nespokojenosti svých podřízených. V případě nalezených nedostatků, je úkolem manažera provést opatření, která sníží či odstraní skutečnosti vykazující nejvyšší stupeň nespokojenosti [2]. ***Prvním doporučením je tedy provést průzkum spokojenosti zaměstnanců v organizaci.*** Potřebné informace o míře spokojenosti zaměstnanců může manažer získat prostřednictvím osobního nebo písemného dotazníku, posloužit může i první část dotazníku využitého v tomto šetření resp. otázka č. 1., kde respondenti vyjadřují úroveň spokojenosti/nespokojenosti prostřednictvím škály odpovědí. Největší pozornost při analýze výsledků by pak měla být zaměřena na faktory s vysokým stupněm nespokojenosti, kterým respondenti přikládají největší význam. Dotazníková šetření lze obohatit o pozorování reakcí lidí v různých situacích, například při koučování, školeních nebo společných poradách [2].

***Z provedeného dotazníkového šetření je patrné, že farmaceutičtí zástupci nejsou spokojeni s možností postupu ve společnosti, se způsobem komunikace a kontrolou.*** Za účelem snížení nespokojenosti u zjištěných faktorů, navrhuji zavést následující opatření.

## 5.2. *Možnost postupu*

Ačkoliv v této organizaci je relativně plochá organizační struktura, existuje zde několik různých divizí, které mají odlišné podmínky práce i možnosti sebeuplatnění a jsou pro zástupce z divize primární péče vnímány jako atraktivní nabídka. Například divize specialistů, ve které farmaceutičtí zástupci nabízejí jiné portfolio léků odborným lékařům může být pro zástupce pozitivní změnou, která přináší možnosti nabytí nových znalostí a zkušeností a vede k rozvoji jedince. Důkazem zájmu o tento „postup“ jsou i odpovědi respondentů na otázku č. 20, ve které se 65% respondentů v případě dlouhodobého úspěchu vyslovuje pro možnost získání pozice v jiné divizi. Nejvíce odpovědi na tuto otázku bylo zaznamenáno u skupiny služebně nejstarších obchodních zástupců, kteří dali přednost před penězi, povýšením, darem a veřejnou pochvalou. Protože dosavadní pracovní výkon je obvykle vhodným faktorem pro posouzení, zda pracovníka povýšit či přemístit, ***vhodným východiskem by mělo být hodnocení pracovního výkonu.***

***Povýšení pracovníka nebo-li v našem případě převedení pracovníka do jiné divize, o kterou zaměstnanec projevuje zájem, může být tedy součástí rozšiřování jeho pracovních schopností a oceněním jeho dosavadní práce. Je to způsob odměňování pracovníků, který může posílit angažovanost pracovníka. Dle odborníků právě takový personál, který je respektován a rozvíjen, poskytuje nejlepší služby [1].***

V současné době se mnohé firmy zaměřují na ***vyhledávání talentů***. Společnost Xx by v rámci každoročního procesu hodnocení mohla provést posouzení nadaných zaměstnanců a ve spolupráci s regionálními manažery určit pracovníky, kteří představují vysoký potenciál s vůdčími schopnostmi, pracovníky, kteří odvedli dobrou práci ale nejsou připraveni na postup a také zástupce, jejichž výkon je nějakým způsobem odlišný. Tito lidé si zasluhují velkou pozornost, je důležité zvažovat, jestli právě tyto úspěšní a nadaní zástupci nedělají stejnou práci příliš dlouho a jestli neztratili motivaci [12].

***Aby si organizace udržela tyto zaměstnance, doporučuje se [12]:***

1. Vytvořit příležitosti, k pravidelnému uznání úspěchu jak jednotlivců, tak týmu.
2. Udělat si čas a poděkujte lidem, kteří zvládli nějaký úkol, pomohli ho dosáhnout ostatním nebo neváhali být jakkoliv užiteční.
3. Poskytovat pozitivní zpětnou vazbu.
4. Obsazovat vyšší pozice lidmi, kteří projevují zájem o jejich nápady a osobní rozvoj, zajišťují setrvání nadaných lidí v organizaci.

5. Průběžně nadané lidi informovat o možnostech nabízených pozic, aby byly jsou ochotní na správnou pozici čekat. Daleko hůře nesou, pokud si jich nikdo nevšímá, nebo jim liniový manažeři odmítají přiznat zasloužený postup, protože si je chtějí udržet ve svém oddělení nebo divizi.

### 5.3. *Komunikace*

Správná komunikace jednoznačně napomáhá dosahování výsledků v organizaci. Má stejný význam pro úspěch firmy jako další manažerské dovednosti, pomáhá odstraňovat frustraci, zmatek napětí a nedůvěru na pracovišti. Vedoucím pracovníkům dává možnost pracovat efektivněji a zaměstnancům umožňuje pochopit smysl jejich práce a přináší větší uspokojení v jejich pracovním životě [14]. V prováděném šetření vyvolal u respondentů způsob komunikace vysokou nespokojenost. Pouze 23% z nich je s komunikací spokojeno, u ostatních respondentů byla zaznamenána nespokojenost. S podílem na rozhodnutích, která ovlivňují jejich práci, projevilo nespokojenost 20% respondentů, 57% se přiklonilo k mírnějšímu stupni nespokojenosti. Více než polovina zaměstnanců si myslí, že vedení nemá zájem o potřeby zaměstnanců v terénu. Nezájem vedení o názory zaměstnanců nebo vliv nízkých rozhodovacích pravomocí způsobují u zaměstnanců demotivaci.

Odborná literatura potvrzuje, že kvalitní verbální *komunikace ovlivňuje spokojenost pracovníků, usnadňuje identifikaci s cílem organizace, umožňuje partnera v komunikaci ovlivňovat, popř. motivovat k lepším výkonům a seberozevoji*. Vzhledem k individuálním odlišnostem mezi lidmi je zřetelné, že komunikace neprobíhá vždy bez komplikací. V organizacích navíc rozdíly mezi lidmi umocňují jejich rozdílné pracovní pozice. Svou roli hraje také velikost organizace, komunikace ve velké organizaci s více odděleními, divizemi a lokalitami je mnohem náročnější a náchylnější ke komunikačním šumům než v organizaci malé [2].

Výměna informací mezi managementem a řadovými zaměstnanci je velmi důležitou součástí interní komunikace. Aby tato komunikace byla efektivní, je *nutné zajistit obousměrnost*. Z důvodu existence rozmanitosti informací a vzhledem k množství zúčastněných subjektů se doporučuje vytvořit strategii komunikace a celý proces řídit. Jde v podstatě o volbu vhodných systémů komunikace (písemné, ústní, intranetové), zajistit nástroje komunikace (intranet, e-mail, porady) a neustále zdokonalovat procesy, aby byl přenos informací zajištěn efektivně [2]. Společnost Xx je velmi moderní společností, která disponuje četnými komunikačními kanály. Na stránkách společnosti je popsán způsob

komunikace jako vertikální, takže se nejedná o jednostranné sdělování, ale především o interakci. Vzhledem k negativním postojům ze strany respondentů je zřejmé, že v této otázce dochází ke značným rozporům mezi vedením a zaměstnanci, které je zapotřebí eliminovat.

*Klíčová je pro manažery komunikace ústní* a vyžaduje řadu sociálních dovedností. Charakter *komunikace směrem od nadřízeného k podřízenému jednoznačně souvisí se stylem jeho řízení*. Pokud manažer upřednostňuje autoritativní styl řízení, jeho mocenské postavení vede spíše k jednosměrné komunikaci. Zvláště toto platí, pokud je informace vnímána nadřízeným jako zdroj moci a pokud je moc důležitým prvkem jeho motivace. Informovanost zaměstnanců v tomto případě bude také na nižší úrovni.

*Komunikovat správně je jedna z největších výzev, kterou lidé na vedoucích pozicích v současné době řeší. Pro manažery, kteří se chtějí zaměřit na motivaci pracovníků, posilovat klima důvěry a snažit se sladit jejich zájem se zájmy organizace je charakteristický transformační styl řízení. Typickými znaky je podpora participace, schopnost sdílení moci a informací, posilování sebevědomí řízených pracovníků, umění nadchnout kolegy pro určitý úkol.* Transformační styl řízení je považován nejen za jeden z nejefektivnějších stylů vedení z hlediska podřízených, ale ukazuje se, že má i pozitivní vliv na produktivitu a finanční výsledky firmy [2].

*Je empiricky potvrzeno, že zaměstnanci, kteří pracují v inspirujícím, otevřeném a motivujícím prostředí, pracují o 30% efektivněji než zaměstnanci v organizaci, kde takovéto prostředí chybí. Nedostatek informací pak zaplňují pomluvami, negativismem a skepsí [14].*

Nespokojenost s komunikací však může být i důsledkem nejistoty, obav nebo nízkého sebevědomí podřízených. *Rozvíjet dovednosti v oblasti vyjednávání* a to jak u obchodních zástupců, tak u liniových manažerů, kteří svou komunikací a zpětnou vazbou mohou být přínosem pro celou společnost, považují za vhodné řešení. U liniových manažerů může jít například o jednání na nejvyšší úrovni podnikové hierarchie, kdy je třeba sladit rozdílné představy o prioritách související s rozvojem organizace nebo také obvyklá jednání s podřízenými i nadřízenými při hledání odpovědí na různé problémy. Za velmi nápomocnou nejen v profesním ale i soukromém životě považují také *asertivní komunikaci*, na základě které lze úspěšně docílit dosažení přijatelného kompromisu.

### 5.3.1. *Komunikace změny*

Vzhledem k tomu, že společnost v minulém roce prošla v důsledku převzetí jiné farmaceutické společnosti většími strukturálními změnami, je velmi pravděpodobné, že reakce respondentů na firemní komunikaci byla ovlivněna právě touto skutečností. Respondenti v dotazníkovém šetření považují informovanost zaměstnanců o následujících změnách ve firmě spíše za nedostatečnou. Vzhledem k velikosti obou organizací, jak organizace přebírané tak přebírající, je realizace změn bezesporu obtížný úkol a je téměř pravidlem, že ne všechny změny lze předem naplánovat. Velká část různých požadavků na změnu vyplývá až z každodenních situací, což má za následek změnu původních záměrů [2]. Z toho důvodu mohlo docházet u zaměstnanců k pocitům nedostatku informací, nejistoty či nespokojenosti. Pro udržení pružnosti organizace se doporučuje dlouhodobě ***změny plánovat s časovou rezervou pro dodatečná jednání a následné korekce.***

Odborné články pojednávající o akvizicích nebo převzetích potvrzují, že úspěšné spojení nebo akvizice není jen o implementaci fungujícího modelu, změně pravidel v oblékání a nových e-mailových adresách. Vynořují se otázky jak zvládnout interně celkovou restrukturalizaci, jak změny úspěšně komunikovat a hlavně, jak to představit svým zaměstnancům, aby se nespustila tichá pošta, aby nedostali strach, neztratili motivaci a z firmy neodešli. Human Power Forum, které každoročně pořádá společnost top vision nabídlo letos zajímavý pohled. Zástupci obou stran akvizice, kteří vystoupili jako přednášející se shodli na tom, že neexistuje přesný recept ani návod, jak všechno zvládnout. Nicméně za základ úspěšně provedeného převzetí považují profesionální komunikaci. ***Důležitým nástrojem se stává pravidelná a včasná komunikace se zaměstnanci.*** Zaměstnanci pocítující nejistotu chtějí být o dopadu změn i perspektivách dalšího vývoje podniku informováni. ***Doporučuje se ujistit zaměstnance v tom, že se převzetím jiné firmy toho tolik nezmění, že nepřijdou o práci, že budou i pod novou značkou dobře zaplacení, získají zodpovědnost atd.*** Je třeba komunikovat trvale, častěji svolávat schůze, rozesílat dopisy. ***Informace, které se dotknou práce zaměstnanců, by jim nadřízení měli oznamovat co nejdříve.*** Součástí komunikace se zaměstnanci by mělo být rovněž i sdělení kroků, které vedení podniku provádí, aby uchovalo pracovní místa nebo jakou pomoc mohou zaměstnanci od podniku očekávat, budou-li jejich pracovní místa rušena. ***Komunikace se zaměstnanci by neměla být jednosměrná, ale měla by být vždy obousměrná.*** Možnost hovořit o svých obavách s ostatními, může být jednou z cest, jak tyto obavy omezit. Moderátorem při tom může být nadřízený nebo také externí kouč. Zkušenosti ukazují, že tento způsob komunikace je jeden z důležitých nástrojů pro udržení motivace zaměstnanců. Důraz se také klade na volbu ***vhodné***

*formy prezentace, aby změně všichni porozuměli. Vhodné je zaměstnance zajímavým způsobem zapojit, ať sami chtějí dělat to, co je vyžadováno. Sledovat každý krok, chování zaměstnanců a flexibilně reagovat na skutečnosti, které byste chtěli, aby se vyvíjely jinak. Platí pravidlo nepřikazovat a vždy zkusit najít střídmejší cestu, komunikovat změnu jako něco pozitivního, něco, co bude zaměstnance bavit.* Ač jsou fúze a akvizice často spojovány s negativní náladou, nespokojeností a odporem, za stěžejní se pokládá komunikovat a vyjít i druhé straně vstříc [23].

Při změnách se klade **důraz na zvládnutí následujících vzájemně propojených problémů** [2]:

1. **Participace, delegování a posilování pravomocí** směřují k lepšímu využití odborného i sociálně psychologického potenciálu pracovníků, důležitým předpokladem však je, aby pracovníci byli dostatečně vyspělí a ochotni vlastního nasazení.

2. **Týmová práce**

Při řízení projektů se doporučuje využít předností týmové práce a flexibility práce, která vyžaduje vyšší samostatnost a odpovědnost zaměstnanců.

3. **Flexibilita práce**

Jelikož flexibilita práce má své hranice, jež tvoří centralizovaná strategie a osobnostní předpoklady pracovníků, jednou z důležitých charakteristik úspěšné organizace je nejen schopnost firmy adekvátně reagovat na změnu ale i flexibilita pracovníků. Možnou cestou, jak jednotlivce připravit a naučit překonávat odpor ke změnám, a také zvyšovat jejich adaptabilitu je kontinuální vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci.

### 5.3.2. **Styl řízení při transformaci**

Rozhodující úlohu při organizačních změnách hraje vrcholový a střední management. Je nezbytné si také uvědomit, že jednající manažeři plánují ve smyslu multipersonálních rozhodovacích procesů a to jak s různými představami o cíli, tak na základě někdy velmi odlišných zájmů a interpretují své okolí tak, aby zapadlo do jimi předem vytvořeného systému. **Úspěch transformace spočívá v umění ovlivňovat a uspokojovat potřeby pracovníků tak, aby bylo dosaženo maximálně možného souladu mezi jejich potřebami a potřebami organizace. Převažují tři podmínky úspěšného řízení transformace** [2]:

1. **Charisma** – vliv manažera prostřednictvím kterého formuluje atraktivní vize, podněcuje respekt a hrdost na to, že mohou být lidé při tom.

2. **Intelektuální stimulace** – ovlivňování vědomí pracovníků formulací problémů a otázek s cílem posílit tvůrčí a inovační řešení.

3. **Individuální pozornost** – představuje nezbytnost brát ohled na momentální potřeby jednotlivých řízených pracovníků. Zahrnuje poskytnutí podpory, osobní pomoci a učení vycházející ze zkušeností.

#### 5.4. **Kontrola**

Kontrola je důležitou součástí manažerské činnosti a slouží k nalézání nežádoucích odchylek a jejich nápravě. Pro kontrolu kvality práce obchodních zástupců nadřízeným a usměrňování pracovního výkonu funguje ve společnosti **koučování**. Tento program dává manažerům možnost dle potřeby upravit pracovní náplň podřízeného, opravit chyby v kvalitě práce, popřípadě jej motivovat k vyššímu pracovnímu nasazení. Koučování probíhá formou tzv. zdvojených návštěv, kdy regionální manažer absolvuje s reprezentantem jeden pracovní den a na závěr spolu vyhodnotí úspěšnost jeho výkonu a posoudí kvalitu jeho práce. Program pro koučování funguje ve společnosti již nějakou dobu, je však prováděn víceméně s cílem kontroly, nepravidelně a náhodně. Respondenti v dotazníkovém šetření nejsou se způsobem kontroly ze strany manažera spokojeni. Koučování je přitom odborníky považováno za velmi efektivní nástroj pro individuální způsob vedení a pomáhání pracovníkovi při zlepšování jeho pracovního výkonu [6].

Pro odstranění pocitu kontroly bych navrhovala **redukovat nepravidelnost a náhodnost při sjednávání termínu koučování**. V rámci regionálních schůzí se mohou členové týmu s manažerem dohodnout na termínu jeho návštěvy v regionu. Zástupce i manažer získají tak dostatečný prostor na přípravu schůzek. Dalším faktorem, který může ovlivnit celkové vnímání koučování, je přístup manažera ke koučovanému. Kouč by měl spíše vést než řídit. **Vedoucí musí zapomenout na dozor, namísto toho musí pomáhat zástupcům kladením otevřených otázek a podnětným chováním**. Nejúspěšnější manažeři tráví spoustu času vedením svých obchodních zástupců, jejich rozvíjením jako spolupracovníků a kultivací vzájemných osobních vztahů [12].

**Kouč má vytvořit vztah, ve kterém je koučovaný přijímán bez výhrad, cítí zájem a je si jist diskrétností. Nemusí se obávat kritiky, může nahlas říct co si myslí**. V takovém vztahu si může kouč dovolit pokládat otázky, které obchodního zástupce inspirují, pomáhají mu vidět věci v jiných souvislostech a dávat zpětnou vazbu, která by se v jiném vztahu dávala jen těžko. Koučování by mělo být jedinečnou možností otevřeně mluvit o svých nápadech a názorech a jeho cílem by měl být vztah, který podněcuje sebeuvědomění. Kouč musí tedy disponovat důležitou dovedností a tou je navázání a udržení profesionálního vztahu. Koučovaný musí mít



pocit opory a zájmu o jeho rozvoj. *Mít odvahu nevědět, neříkat, které řešení je dobré, které ne, ale jen vytvářet podmínky na to, aby si člověk přišel sám na své problémy není snadné, ale přináší své ovoce* [16].

### **5.5. Zvyšování účinnosti stimulačních nástrojů**

Nejen dobrá znalost míry spokojenosti zaměstnanců, ale zejména dobrá znalost lidí, umožňuje manažerům účinně ovlivňovat jejich chování a motivaci. Účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ve vztahu ke konkrétnímu jedinci. Čím lépe pozná manažer motivační profil člověka, tím úspěšněji bude moci vybrat z množství stimulačních podnětů z hlediska jejich účinnosti na konkrétní osobu. Jak již bylo popsáno v teoretické části, **motivační profil** představuje individuálně specifickou relativně stálou charakteristiku osobnosti člověka, obsahuje dominantní motivační orientace a intenzitu jeho vnitřních hnacích sil. V souvislosti s výkonovou motivací zde například patří dominantní orientace na úspěch nebo orientace vyhnutí se neúspěchu, dále pak orientace na úspěch versus orientace na obsah činnosti, orientace individuální versus skupinová, pasivita versus činnost a další. Doporučuje se, aby v motivačním profilu zaměstnance byla zastoupena činnost, orientace na skupinovou činnost, orientace na výkon a zaměření směrem k organizaci. *Úroveň výkonové motivace je možné zjistit prostřednictvím pohovoru o dosažených životních a pracovních úspěších a neúspěších a jeho představách o jeho osobním rozvoji* [2].

#### **5.5.1. Obsah práce**

Významným faktorem motivace je obsah práce, který souvisí s motivačním profilem orientovaným na obsah činnosti. Stimulační aspekt vlastní činnosti však nepůsobí na všechny pracovníky stejně účinně. Existuje celá řada apelů a je úkolem manažera rozpoznat který konkrétní aspekt zaměstnance oslovuje. Otázka č. 2 se zabývala těmito apely. Největší počet respondentů oslovil charakter práce, který vyžaduje samostatnost, zodpovědnost a určitou míru volnosti v rozhodování, čili tzv. apel na samostatnost a autonomii. Druhý nejčastější apel byl apel společenský, který oslovuje lidi zaměřené na kvalitní lidské vztahy a jednání s lidmi. Zástupce, kteří kladou při obsahu práce důraz na práci v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové úkoly, oslovil apel seberozvoje a v neposlední řadě jsou mezi zaměstnanci lidé, kteří rádi v práci uplatňují vlastní nápady a hledají nová řešení [1].

*Poznatky o motivačních profilech zaměstnanců včetně stimulačních aspektů v obsahu práce mohou tvořit velmi nápomocný zdroj pro rozvoj pracovníků a nalezení příležitosti pro uplatnění jejich nadání. Manažer může lépe odhadnout, jakých nástrojů*

*využít při řízení pracovního výkonu konkrétního zaměstnance a také najít vhodný způsob obohacení obsahu práce.*

### **5.5.2. Identifikace s prací, profesí a organizací**

Je považována za významný nástroj ke stimulaci k pracovnímu výkonu. V případě, že se pracovník současně identifikuje s prací, profesí a organizací, výsledkem bývá dlouhodobý výkon, odpovědnost, tvořivost a vstřícnost ke svým spolupracovníkům [2].

- **Identifikace s prací, profesí**

Ačkoliv není snadné si správně zvolit svoji profesi a ztotožnit se s prací natolik, aby se stala součástí osobní charakteristiky jedince, šetření přineslo v tomto ohledu převážně pozitivní výsledky. Práce obchodního zástupce zcela uspokojuje 19% respondentů a spíše uspokojuje 69%, pouze 12% má o své práci jiné představy. 2 osoby z této méně spokojené skupiny byly respondenti, které oslovuje tvořivá práce, 1 osobu samostatná a zodpovědná práce. V tomto případě lze využít pro stimulaci zaměstnanců takové formy práce, které tyto prvky v pracovní činnosti obsahují a prostřednictvím těchto stimulů pracovní činnost atraktivnit. Například ke stimulaci osob s apelem na samostatnost a autonomii mohou být zajímavým podnětem úpravy práce, v jejichž důsledku se posiluje nezávislost pracovníka. Tvůrčí myšlení lze stimulovat vyhlášením úkolů a jejich úspěšné řešení hmotně či nehmotně odměnit. Skutečný problém však může spočívat ve špatné volbě zaměstnání, nesprávně zvolené profesi, což se může projevit na pracovních výsledcích. Vyhledávání talentů může svým způsobem odhalit i takovéto případy a napomoci efektivně využít potenciálu konkrétního jedince.

- **Organizační identita**

Organizační identita je charakterizována přijetím firemních cílů. Pokud se člověk identifikuje s firmou, nedochází k vnitřním rozporům, jestli má upřednostňovat cíle osobní nebo organizační [2]. Je nezbytné, aby v tomto ohledu byly zaměstnanci dobře informovaní. Podle studie International Survey Research z roku 2005 se u společností obchodovaných na burze prokázalo, že ve společnostech, kde se většina zaměstnanců cítí být dobře informována, vzrostla cena akcií během půl roku o 21%. Naopak v organizacích, kde informovanost nebyla dobrá, klesla cena akcie o 27% [22].

Respondenti hodnotili informovanost o cílech společnosti spíše kladně, pouze 27% zástupců mělo spíše negativní pohled na tuto záležitost. S přiděleným individuálním plánem

souhlasili jen dva respondenti, ostatní spíše nesouhlasili. Nejčastějším kritériem, které nejméně splňuje jejich přidělený cíl byla označena nereálnost a přijatelnost. Z šetření tedy vyplývá, že v otázce přijetí individuálních cílů dochází k velkým rozporům.

### **Akceptace cílů**

Pro systém „řízení výkonnosti“ je charakteristické, že se na formulaci cílů výkonnosti podílejí samotní pracovníci, což zajišťuje vysokou akceptaci hodnocení. Je to přístup k vedení a rozvoji zaměstnanců, který zvyšuje pravděpodobnost splnění jak krátkodobých tak dlouhodobých cílů [13]. Participaci jedinců na stanovování cílů zdůrazňuje rovněž *teorie cíle* (Latham a Locke), neboť je to nástroj pro získání souhlasu s vyššími cíli. Dále teorie sděluje, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické, konkrétní, náročné ale přijatelné cíle a existuje-li zpětná vazba na výkon [1]. ***Jak tedy docílit, aby zaměstnanci akceptovali svůj cíl?*** Odpověď nacházím ve vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců. V rámci stimulace k seberozvoji, k odpovědnosti i tvořivosti, manažer může navrhnout školení, ve kterém se zástupci naučí sestavovat své individuální cíle dle prodejního potenciálu přiděleného regionu. Ačkoliv není v kompetenci medicínských zástupců, aby se zabývali záležitostmi na strategické úrovni, ***jestliže chceme získat souhlas, problematika by měla být více objasněna a členové týmu zapojeni do procesu jak je to jen možné. V souvislosti s tímto procesem by měl být kladen důraz rovněž na informování o vizi, strategii, podnikatelském plánu a kolektivních cílech organizace*** [13]. Spolu s těmito informacemi by byl doporučen postup, dle kterého by každý zástupce dokázal na základě měřitelných ukazatelů co nejreálněji zhodnotit a navrhnout svůj vlastní individuální cíl na daný rok. Umožnit zástupcům pochopit tento proces, nechat je přemýšlet o všech možných faktorech, které mohou celkovou výši cíle v daném regionu ovlivnit, pomůže vnést více transparentnosti do této problematiky.

Dohoda o individuálním cíli je nesmírně důležitým prvkem, prodejní cíl je totiž potenciálním zdrojem stresu a pro dlouhodobou výkonnost a zároveň psychické zdraví jedince je příznivější než direktivní příkazy cílů. ***Při rozhovoru, jehož smyslem je dohoda o individuálních cílech se doporučují následující pravidla*** [13]:

1. Předem dohodnout termín schůzky, dopřát oběma stranám dostatečný čas na přípravu.
2. Obstarat si s předstihem všechny informace, které budou sloužit jako podklad při stanovení cíle podřízených (podnikatelský plán, kolektivní cíle firmy, konkrétní individuální cíle, popis práce).
3. Nadřízený i podřízený si připraví a promyslí vlastní návrh individuálních cílů.

4. Podřízený informuje podřízeného o stanovených kolektivních cílech .
5. Formulovat několik náročných, ale reálných cílů pro hodnocené období a stanovit kvantitativní a kvalitativní kritéria potřebná pro vyhodnocení dosažených výsledků.
6. Shrnout všechny návrhy a společně odsouhlasit.
7. Vyplnit formulář, stvrdit podpisem, každý si ponechá jednu kopii.

Úspěch přijetí a odsouhlasení cíle bude záviset také na stylu, jakým jej manažer bude svým lidem prezentovat. Inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace jsou vždy na místě. A jaký přínos z toho plyne pro organizaci? ***Při participaci zaměstnanců na stanovování cílů získá vedení reálnější a kvalitnější podklady pro konečnou úpravu cílů, dozví se cenné informace od zástupců konkrétních regionů, které z důvodu informační asymetrie nemá možnost předvídat, zvýší pocit zodpovědnosti daného zástupce, posílí význam jeho práce a jeho angažovanost vůči firmě. Cíl, na kterém se zástupce s nadřízeným dohodne, tak nebude vnímán jako nereálný či nepřijatelný. Přístup, který klade větší důraz na iniciaci vlastních pracovních plánů přispěje k integraci zájmů společnosti se zájmy jedince*** [13].

### 5.5.3. Hmotná odměna

Hmotná odměna je stimulační prostředek, která může mít podobu peněžní, ale i další podoby [2]. Pokud jde o základní plat, byli pouze 2 respondenti nespokojeni, ostatních 24 zástupců projevilo spokojenost. Výše platu pro jednotlivé pracovní pozice je ovlivněna výsledky platových průzkumů, kterých se společnost účastní každoročně spolu s konkurenty. Výše platu tedy odpovídá výši platů v tomto odvětví. Několik rozporů však způsobuje variabilní složka finanční odměny. Jde o ***odměnu podle výkonu***, která se vztahuje k dosažení dohodnutých výsledků, definovaných jako cíl. V závislosti na hospodářských výsledcích zaměstnavatele mohou být zaměstnancům přiznány bonusy, které vyjadřují ocenění práce jednotlivých zaměstnanců a mohou být přiznány na doporučení nadřízených zaměstnanců. Výše bonusu je určena splněním konkrétních prodejních a individuálních kvalitativních cílů, za které jsou obchodní zástupci odpovědní. *Kvantitativní bonus* se vyplácí po uzavření obchodních výsledků za kalendářní rok, zpravidla v únoru následujícího roku, záloha však může být vyplacena v průběhu roku dle aktuálních cílů.

Aby však firemní pobídková prémie sloužila jako přímá pobídka, která povede k vyššímu individuálnímu výkonu, posílí angažovanost, oddanost, motivovanost a bude stimulovat pracovníky k výkonu i v budoucnu, ***musí bonusový systém splňovat určitá kritéria***

popsaná v teoretické části viz [1]. Dotazníkové šetření odhalilo, že ***pobídková prémie je pro všechny respondenty důležitá, z čehož plyne, že bonusy mohou mít na motivaci zástupců významný efekt.*** Důležitým ***předpokladem však je aby fungovaly správně, spravedlivě, důsledně a byly snadno pochopitelné.*** V naplnění těchto kritérií, šetření odkrylo určité rezervy. Bonusové schéma se jeví pro 50% spíše nesrozumitelným, 1 osoba považuje schéma za zcela nesrozumitelné. To na sebe váže horší transparentnost a vnímanou nespravedlivost ve vyplácení.

*Teorie očekávání (Vroom)* vysvětluje, že vnější peněžní motivace např. prémie funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za to. *Teorie spravedlnosti (Adams)* přináší poznatek, že lidé budou lépe motivováni, pokud budou pociťovat spravedlivé zacházení a nemotivováni v případě nespravedlivého přístupu [1]. Bonusové schéma je představeno příslušným ředitelem divize na začátku kalendářního roku při příležitosti setkání všech obchodních zástupců divize. Je velmi pravděpodobné, že první seznámení s novým schématem nemusí být zcela srozumitelné a na podrobné vysvětlování je tento druh setkání z časových důvodů nevhodný. Dobrou příležitostí mohou být menší regionální setkání týmů nebo neformální hodnocení po zdvojených návštěvách v terénu. ***Liniový manažer může při nich blíže objasnit nepochopené záležitosti a současně s jednotlivci prokonzultovat konkrétní způsoby, jak této prémie dosáhnout.*** Liniový manažer má možnost tímto způsobem nejen ***lépe využít důležitého stimulačního nástroje, ale i získat cennou zpětnou vazbu o možných bariérách pro dosažení požadovaného výkonu.***

Dalším úskalím bonusové prémie je, že se váže na prodejní cíle, které se stanovují na rok a to s několikaměsíčním předstihem. Celou situaci komplikuje spousta faktorů. Jedním z nejvýraznějších je častá změna úhrady léků v průběhu roku, což má za následek nutnost stanovený cíl neustále upravovat podle tendencí. Nemělo by se stát, že je cíl modifikován těsně před koncem roku, a to v neprospěch zástupců, kteří očekávají odměnu za celoroční úsilí. ***Je velmi důležité, veškeré úpravy plánu dobře a včas se zástupci komunikovat, aby případné změny nezbuzovaly pocit nespravedlivého zacházení.***

Jedna ze zásad pro efektivní stimulaci také říká, že ***má-li být finančně oceněn mimořádný výkon, měla by být odezva okamžitá a částka vyplacena co nejdříve.*** Vyplácení bonusu na začátku dalšího roku může rovněž negativně ovlivňovat výkon obchodního zástupce, neboť čekat celý rok na odměnu může být v dnešní době nejistoty pro mnoho lidí

příliš zdlouhavé. *Ke zvýšení stimulačního účinku se jeví vhodnější vyplácet bonusy za kratší časový úsek, např. za 4 měsíční cyklus, kdy většinou oddělení marketingu upravuje i prodejní strategii. Obchodní zástupci mají svůj krátkodobější cíl lépe pod kontrolou a prodejní výsledky mohou lépe ovlivňovat.*

Druhou část pobídkové prémie tvoří *kvalitativní bonus*. Je to druh *odměny podle přínosu*, založený na posuzování výsledků práce a zároveň schopností, které jedinec do práce vnáší a ovlivňuje tím pozitivně svůj výkon. Disponibilní částka na kvalitativní bonus je sloučena za všechny členy týmu a přidělování kvalitativního bonusu členům týmu je v kompetenci regionálního manažera. *Je to nástroj, kterým může přímý nadřízený stimulovat členy týmu k vyšší kvalitě jejich práce. Jednotlivý regionální manažeři uplatňují tento nástroj na základě vlastního zvážení a kritérií, které považují za spravedlivé.* Kvalitativní bonus není vázán na konec uzavření kalendářního roku a jeho výplata je možná operativně v průběhu 2. poloviny roku. *Jelikož respondenti nejsou spokojeni s podílem na rozhodnutích týkajících se jejich práce, jeví se mi tato příležitost vhodná pro uplatnění participace.* Regionální manažer by mohl v tomto případě v rámci regionálního setkání vtáhnout členy týmu, aby společně prodiskutovali a vybrali spravedlivá kritéria odměňování členů týmu. *Celý proces by byl manažerem usměrňován a výsledkem by se stal návrh kritérií plně odsouhlasený členy týmu, tudíž by byl považován za spravedlivý, srozumitelný a více by motivoval. Participace má při motivaci velký význam, protože dochází k uspokojování vyšších potřeb pracovníků jako autonomie, pravomoc a osobní odpovědnost za vlastní rozhodnutí, zvyšuje se spokojenost s prací a organizací [1].*

#### **5.5.4. Povzbuzování pracovníků**

Vhodným nástrojem, který mohou manažeři využívat při hodnocení zaměstnanců v rámci stimulace k výkonu, je povzbuzování pracovníků. Prostřednictvím tohoto *nástroje mohou manažeři pomáhat svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce*. Je přínosné vědět, že povzbuzování má dvě roviny, rovinu obsahovou a prožitkovou. V rovině racionální se jedná o zpětnou vazbu. V rovině prožitkové jde o pocit zaměstnance a jeho uspokojení z práce. Dobrý manažer oceňuje u svých podřízených všechny dobré výsledky, nepřehlíží nedostatky, ale vhodně na ně upozorňuje a podněcuje chuť pracovníka je odstranit. *U zástupce tým posiluje přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon, zvyšuje jeho sebedůvěru, pocit jeho důležitosti pro organizaci, zvyšuje jeho motivaci a chuť pracovat [2].*

#### 5.5.4.1. Hodnocení pracovníků

- ***Neformální hodnocení pracovníků***

Mimořádnou možností pro stimulaci prostřednictvím povzbuzování je právě hodnocení a poskytování zpětné vazby bezprostředně po ukončení zdvojených návštěv v terénu. Při tomto hodnocení manažer hodnotí prodejní dovednosti dle zadaného kompetenčního modelu, stupeň úrovně znalostí pak vyplní ve formuláři při společném hodnocení se zástupcem.

V návaznosti na otázku týkající se hodnocení pracovníka při koučování respondenti spíše souhlasili, z čehož lze usuzovat, že manažeři podávají zpětnou vazbu k vykonané práci a využívají přitom pozitivních prvků. Zbývá ale 19% respondentů, kteří s hodnocením nesouhlasí. Odborníci pokládají způsob komunikace, při níž upozorňujete na chyby a přitom neodradíte, za jedno z největších umění. ***Pro zájemce existují i speciální kurzy, při níž nejde jen o zvládání určitých komunikačních technik, ale vyžadují i změnu vlastního postoje*** [2].

***Všechny typy průběžného hodnocení by měly být pracovníky vnímány jako pomoc.*** Pro průběžné hodnocení výkonu existují ***obecná pravidla, která lze přizpůsobit různým manažerským přístupům a sice :***

- 1) Vytvořit správnou atmosféru
- 2) Znát fakta
- 3) Stavět na úspěších
- 4) Poučit se z chyb
- 5) Zapojit pracovníka do řešení

Pokud jde o pravidlo „***stavět na úspěších***“, stojí za to zdůraznit, že v naší společnosti je to „dobré“ bráno jako samozřejmost a řeší se až „neúspěch“. Pracovník ani neví, jestli dělá něco správně tak dlouho, dokud mu někdo neřekne, že dělá někde chybu. ***Důkladný rozbor úspěchů může přitom přinést cenné poznatky a je pro pracovníka velmi motivační. Analýza úspěchu zajišťuje vyváženost hodnocení výkonu.*** Nedoporučuje se, aby na začátku manažer zástupce pochválil a pak následoval rozbor, často i malého pochybení, a ten pak přerostl v dlouhou demotivující kritiku. Úspěch může upozornit na i nové způsoby práce, vzniklé díky pracovníkově kreativitě a invenci a manažer tak může odhalit skryté nadání pracovníka prospěšné i v jiných oblastech [17].

- ***Formální hodnocení pracovníků***

Podkladem pro spravedlivé odměňování a řízení rozvoje zaměstnance je v organizaci **formální hodnocení**. Celkové roční zhodnocení pracovního výkonu a plánu rozvoje ve firmě Xx probíhá na konci příslušného kalendářního roku, nejpozději do konce ledna roku následujícího. Součástí hodnocení je i **sebehodnocení podřízeného**, jehož cílem je odstranit jednostrannost a subjektivnost z pohledu vedoucího zvýšit sebeuvědomění [3]. **Velmi důležitou součástí hodnocení a rozvoje zaměstnanců je nalézání silných a slabých stránek.** Respondenti se v této problematice přikláněli k negativním odpovědím, což signalizuje prostor pro zlepšení. Rozpoznat, v čem jsou lidé dobří a postarat se jim o příležitosti v nich by své schopnosti využili, je nejprospěšnější aspekt každého vztahu. **Prostřednictvím poznávání a hledání silných stránek může manažer svého podřízeného podněcovat k řešení pracovních i osobních problémů, najít nové způsoby k dosažení požadovaného výkonu** [12].

V případě, že i manažeři mají zájem o své sebezdokonalování, navrhovala bych doplnit stávající systém hodnocení o formu, kdy **podřízený hodnotí svého nadřízeného**. V odborné literatuře se píše, že „kvalitní manažeři záměrně vyhledávají zpětnou vazbu, protože vědět jak je ostatní vnímají, považují za hodnotnou informaci. Podle všeho zdravé sebevědomí manažerům pomáhá v procesu trvalého zdokonalování. **Být si vědom svých silných a slabých stránek a přizpůsobit tomu přístup k práci je dovednost nacházená prakticky u každého skvělého vedoucího.** Pro provádění tohoto typu hodnocení se doporučuje dodržovat zásady – dobrovolnost, anonymita a diskrétnost. Manažer tak může získat cennou zpětnou vazbu, přemýšlet o způsobu své práce a podniknout kroky, kterými přesvědčí svůj tým, že i on je schopen pro ně něco změnit, že si jejich názoru váží [12].

Pro účely rozvoje v organizaci lze také využít přístup „**hodnocení 360 stupňů**“. Mělo by být navrženo tak, aby poskytovalo komplexní hodnocení pracovníka. Hodnotiteli jsou všichni, kteří jsou v rámci práce s hodnoceným pracovníkem v kontaktu, včetně nadřízených, spolupracovníků, zákazníků a podřízených. Součástí je i sebehodnocení. Obvykle se používají strukturované dotazníky, naprosto klíčovou je anonymita, neboť hodnotitelé se mohou obávat pronásledování v případě, že se přiklonili k negativním odpovědím. Tento přístup může být využit také k tomu, aby zhodnotil práci managementu. Získané informace mohou být předány manažerům za účelem zlepšení komunikace, snížení nespokojenosti a stimulace týmové práce. Někteří odborníci se zmiňují, že aby měl program úspěch, musí být v tomto procesu ohodnocen i vrcholový management organizace. Program poskytuje spravedlivou a kvalitní zpětnou vazbu, informace o schopnostech a potřebách rozvoje personálu, motivuje



k úspěšnému chování, zapojuje personál do rozhodování a podporuje soustavné zlepšování. [13]

#### **5.5.4.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Z hlediska dynamiky a rozvoje organizace, ve které je potřeba rychle zvládat nutné a permanentní změny *by neměla v rozvojovém programu společnosti chybět školení zaměřená na efektivní komunikaci, řízení změn a argumentaci.*

##### ***Stimulace k rozvoji***

Častým důvodem nízké efektivity vzdělávacích akcí je nedostatečná motivace zaměstnanců. Výchozím předpokladem motivace ke vzdělání, na který je občas zapomenuto, je pracovní motivace a spokojenost. Cíleným opatřením na posílení motivace je podpora především vnitřní motivace, založené na osobním zájmu o profesní rozvoji. Nelze však spoléhat jen na tento vnitřní zájem, doporučuje se podporovat i motivaci vnější, například v podobě odměn [19].

Pro podporu motivace je velmi *vhodné, aby se účastníci mohli na obsahovém zaměření či prioritách školení osobně podílet* [19]. Společnost Xx poskytuje svým zaměstnancům řadu kvalitních školení. Možnosti podílet se na výběru školení však nehodnotí všichni jednotně. Více než polovina respondentů tuto možnost spíše nemá, nebo si ji neuvědomuje. Ředitel divize stanovuje tréninkový plán příslušné divize do konce 1. měsíce následujícího kalendářního roku. V tomto případě se nabízí možnost pro ředitele divize, aby na firemním setkání ihned na začátku roku vyhradil určitý čas setkání pro tyto rozvojové potřeby a prostřednictvím workshopu, dotazníků nebo osobních rozhovorů prodiskutoval návrhy školení, která budou pro zaměstnance z hlediska jejich rozvoje prospěšná a na jejichž výběru tak budou mít svůj podíl. Návrhy si mohou zástupci připravit již předem.

*Pro vytvoření kultury a atmosféry povzbuzující vzdělávací potenciál všech zaměstnanců je rovněž doporučován velmi otevřený systém školení a rozvoje, publikován na intranetu.* Lidé na všech úrovních se mohou tak zapojit do školení, o které projeví vnitřní zájem, není tedy ani neobvyklé, že se kurzu účastní jak obchodní zástupce tak manažer [12].

*Pro udržení motivace v průběhu školení se v současné době doporučují takové koncepce, kdy nově získávané schopnosti vycházejí z přímých pracovních zkušeností účastníků školení, jsou bezprostředně použitelné a jeho účastníci si je mohou v rámci*

**tréninku vyzkoušet.** Tyto požadavky splňují případové studie, při kterých zaměstnanci řeší navozenou situaci. Účastníci tréninku se tak vžijí do role osob, které tyto situace v minulosti řešily, mohou si při nich vyzkoušet své schopnosti a konfrontovat s reálným řešením [19]. Praktické využívání nových schopností v pracovním procesu se většinou neobejde bez podpory nadřízeného, v případě obchodních zástupců může manažer podpořit využití nově nabytých technik při koučování.

#### 5.5.4.3. Řízení talentů

Vzhledem k potřebám organizace být lepší než konkurence a udržet si nadané lidi se mi jeví vhodným opatřením v oblasti motivování a rozvoje zaměstnanců tzv. “řízení talentů“. Rozvoj talentu není zahájen stanovením systému s jasnými pravidly, ale **vytvořením kultury založené na sdílených hodnotách a důvěře, v níž je vítáno myšlení a sdělování pocitů a odpovědnost je projevována prostřednictvím postojů a jednání managementu.** Jednotlivci ve firmě potřebují cítit, že jsou oceňováni a že jejich příspěvek má význam. Organizace by neměla věnovat veškerou pozornost na rozvoj pouze určité části svého lidského kapitálu, ale na rozpoznávání potřeb různých jednotlivců v její komunitě. **Je důležité klást důraz na rozvoj každého jednotlivce** [12].

Aby organizace vytvořila kulturu a klima podněcující učební potenciál všech zaměstnanců, měla by klást **důraz na význam vzdělanosti.** Stanovisko, že školení a rozvoj je záležitostí jak podniku tak zaměstnance, se doporučuje zdůrazňovat již při přijímání a posilovat během zapracování [12].

Přitahovat, získávat a udržet nadané lidi pomáhají nejen dobré reference zaměstnanců ale i prestiž firmy. **Významnou roli hraje také vztah závazku k produktivitě, kdy za účelem navýšení produktivity jsou divize pověřeny úkolem a je jim dána volnost v rozhodnutí, jak ho dosáhnout.** Taková atmosféra pomáhá zaměstnávat špičkové talenty, dopřát určitou úroveň volnosti a vyžadovat od zaměstnanců, aby přispívali dobrými nápady.

Pro účely měření efektivity talentových strategií se doporučuje provádět inventuru talentu. **Prostřednictvím důsledného vedení výkonnostních přehledů dostane každý dosažený výkon zaslouženou pozornost** [12].

- **Rozvíjení manažerů**

***Z hlediska vnímání organizace zaměstnanci i pro jejich možnosti růstu hraje významnou roli liniový management.*** Sebejistota přichází zevnitř. Ostatní ji mohou posílit, ale nejdříve je nutné zasadit semínko. Jestliže se chystá manažer pomáhat ostatním dosáhnout jejich osobních vzdělávacích cílů, musí věřit ve vlastní schopnosti. Každý národní sportovní tým rozvíjí sebedůvěru členů týmu tím, že je vede k pochopení jejich individuálních předností. Týmový trenér pracuje na budování osobní stability, týmové soudržnosti a víry ve schopnost zvítězit. [12].

S rozvojem zplnomocňujících podpůrných aktivit, koučování a poskytování zpětné vazby mohou liniový manažeři disponovat výbavou dovedností využitelných v různorodých situacích. ***Řešením může být on-line učení nebo podpora vlastního kouče při uvádění prostředků do praxe. Manažeři by se měli zdokonalovat v komunikaci, v předávání zodpovědností a příležitostí, být součástí rozhodovacího procesu. Měli by vytvořit podpůrný systém dodávající sebedůvěru, pocit jistoty a stabilitu, pomáhat lidem, aby si pomohli*** [12].

- ***Doporučený seznam činností pro podporu motivace nadaných lidí určený liniovým manažerům*** [12]:

- 1) Upřímně se zajímejte o všechny jednotlivce, ale uvědomujte si, že nadaní lidé mohou mít odlišné potřeby.
- 2) Pomáhejte jim poznat, jaké potřeby v rozvoji pociťují.
- 3) Motivujte lidi tím, že využijete jejich hodnoty a nadšení.
- 4) Nadchněte lidi vlastní energií.
- 5) Věnujte jim čas. Dávejte najevo upřímný zájem o ně a jejich životy mimo práci.
- 6) Jejich práce se musí jevit jako podnětná a užitečná.
- 7) Potřebují, aby jste jim poskytoval zpětnou vazbu.
- 8) Pamatujte, že nejlépe motivuje příklad.
- 9) Pověřte lidi skutečnými pravomocemi, dejte jim moc činit rozhodnutí a podporu a sdělte jim, že tohle udělat musí.
- 10) Dejte lidem najevo uznání, ukažte, že si jich ceníte, povzbuzujte je, aby převzali odpovědnost.
- 11) Sledujte je a zajistěte jim konstruktivní odezvu vzhledem k výkonu.

- ***Podmínkou pro úspěšné zavedení této koncepce řízení talentů je hluboké přesvědčení, že konkurenční převaha závisí na míře talentu lidí na všech úrovních, a toto přesvědčení je sdílené vedením celé společnosti.***

## 6. Závěr

Schopnost motivovat zaměstnance patří mezi nejdůležitější dovednosti manažera. Zatímco motivovaní, výkonní a loajální zaměstnanci jsou nejcennějším kapitálem každého podniku, dlouhodobě nespokojení a nemotivovaní pracovníci chodí do práce neradi, neodvádějí kvalitní práci a v některých případech opouštějí zaměstnání. Odchody zaměstnanců mohou způsobit firmě ztráty v podobě vynaložených nákladů na nábor, zaškolení, a v případě obchodního zástupce také ušlých výnosů z prodejů v uvolněné prodejní lokalitě. Péče o lidský potenciál včetně vhodné motivace pracovní síly je proto důležitým úkolem vedoucích zaměstnanců na cestě za úspěchem.

Motivaci lze zkoumat pouze nepřímo, jednou z možností je analýza účinnosti stimulačních nástrojů. Současný stav motivace obchodních zástupců jsem hodnotila dle postojů, které zauímají ke stimulačním nástrojům jako je hmotná odměna, povzbuzování pracovníků, identifikace s prací, profesí a organizací, atmosféra v týmu a pracovní podmínky. Jelikož základním předpokladem pro vytvoření podmínek k efektivní stimulaci pracovníků je znalost míry jejich spokojenosti v zaměstnání, zahrnula jsem do tohoto šetření také rozbor míry spokojenosti.

Do průzkumu bylo zahrnuto 28 obchodních zástupců nadnárodní farmaceutické firmy, pracující v divizi primární péče. Návratnost dotazníků činila 93%. Výsledky průzkumu spokojenosti odhalily nedostatky zejména v možnosti postupu, způsobu komunikace směrem k zaměstnancům a uplatňované kontrole. Prostřednictvím zkoumání postojů respondentů ke stimulačním nástrojům jsem získala jasnější obraz o elementech, které způsobují nespokojenost a tím mohou negativně působit na motivaci pracovníků.

***Kariérní postup*** je způsob odměňování, který může posílit angažovanost zaměstnanců. Právě takový personál, který je respektován a rozvíjen, poskytuje ty nejlepší služby [1]. Jako atraktivní druh odměňování za dlouhodobý úspěch v prodejkách je považována většinou respondentů práce v jiné divizi, která nabízí nabytí nových znalostí a samostatnější charakter práce. Převedení pracovníka do jiné divize, o kterou projevuje zájem, může být součástí rozšiřování jeho pracovních schopností a ocenění kvality jeho dosavadní práce. Vhodným řešením, ve kterém každý dosažený výkon dostane zaslouženou pozornost, uznává hodnoty pracovníků a poskytuje příležitosti k růstu je ***aplikace politiky „řízení talentů“***.

**Komunikace** je páteří celé společnosti. Kvalita verbální komunikace ovlivňuje spokojenost pracovníků, usnadňuje identifikaci s cílem organizace, umožňuje partnera v komunikaci ovlivňovat, popřípadě motivovat k lepším výkonům a sebe-rozvoji. Existuje celá řada bariér, které brání v efektivní komunikaci. Překážkou účinné komunikace v českém prostředí mohou být naše naučené komunikační stereotypy, které nepodporují rovný vztah všech účastníků komunikace. Pro změnu neuspokojivého stavu komunikace v organizaci je **nezbytné učit se asertivitě. Dříve než trénovat techniky se doporučuje začít u sebe, svého vztahu k sobě a k ostatním lidem a naučit se tento vztah projevovat navenek.**

Charakter komunikace od nadřízeného k podřízeným souvisí se stylem řízení. Úspěšní manažeři využívají několik různých stylů, které přizpůsobují konkrétním situacím v řídicím procesu. Pro manažery, kteří se chtějí zaměřit na motivaci pracovníků a posilovat klima důvěry, je charakteristický styl transformační. **Typickými znaky je podpora participace, schopnost sdílení moci a informací, posilování sebevědomí řízených pracovníků, umění nadchnout kolegy pro určitý úkol.** Současné výzkumy potvrzují, že pracovníci, kteří pracují v inspirujícím, otevřeném a motivujícím prostředí, podávají o 30% lepší pracovní výkon, než zaměstnanci v organizaci, kde takovéto podmínky k práci nejsou [14].

**Z hlediska vnímání organizace zaměstnanci i pro jejich možnosti růstu hraje významnou roli liniový management.** Jestliže se chystá manažer pomáhat ostatním dosáhnout jejich osobních vzdělávacích cílů, musí věřit ve vlastní schopnosti. Rozvíjení manažerů v komunikaci, v předávání zodpovědností a příležitostí a zapojování zaměstnanců do rozhodovacího procesu napomůže vytvořit podpůrný systém dodávající sebedůvěru, pocit jistoty a stabilitu [12].

**Jsem přesvědčená, že účinná obousměrná komunikace, participace zaměstnanců na rozhodování týkající se jejich práce a úspěšná aplikace politiky řízení talentů jsou opatření, která zvýší účinnost doposud využívaných stimulačních nástrojů v organizaci. Za pevný základ pro úspěšnou aplikaci těchto opatření považuji stabilní a upřímný zájem o lidi a budování vztahů založených na vzájemném respektu.**

## Literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků. Přel. J. Koubek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BLÁHA, Jiří; MATEJČÍK, Aleš; KAŇÁKOVÁ Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] GRAHAM, Herold Thomas. *Human Resources Management*. 6.th ed. London: Pitman Publishing, 1991. 339 p. ISBN 0 7121 1028 3.
- [5] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: Ekonomická fakulta, VŠB Technická universita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [9] MULLINS, Laure J.. *Management and organisational behaviour*. 2nd ed. London: Pitman Publishing. 1991. 546 p. ISBN 0 273 02985 1.
- [10] PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti. Překl. I. Petrašová*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [11] PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního šetření*. Překl. J. Hendl. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

- [12] THORNE, Kaye; PELLANT Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Překl. J. Petlachová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [13] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## Časopisy:

- [14] JERSÁKOVÁ, V. Interní komunikace v těžkých časech. *Moderní řízení: Měsíčník vydavatelství Economia*, 2009, roč. XLIV, č. 9, s. 79. ISSN 0026-8720.
- [15] KAPOUN, J. Abraham Maslow, Motivace a osobnost. *Moderní řízení: Měsíčník vydavatelství Economia*, 2010, roč. XLV, č. 1, s. 79. ISSN 0026-8720
- [16] KRÁLOVÁ, J. Příběhy z koučování. *Moderní řízení: Měsíčník vydavatelství Economia*, 2009, roč. XLIV, č. 9, s. 79. ISSN 0026-8720.
- [17] MYSLIVEČEK, O. Hodnocení nemá být stresem. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 2009, roč. V, č. 5, s. 89. ISSN 1801-4690.
- [18] PALÁN, Z. Podnikové vzdělávání zasáhla recese. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 2009, roč. V, č. 6, s. 81. ISSN 1801-4690.
- [19] URBAN, J. Jak posílit motivaci ke vzdělání. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 2009, roč. V, č. 6, s. 81. ISSN 1801-4690.
- [20] URBAN, J. Jak předejít chaosu při organizačních změnách. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 2007, roč. III, č. 6, s. 89. ISSN 1801-4690.

## Elektronické zdroje :

- [21] [http://managerweb.ihned.cz/c4-10131570-39173650-T00000\\_d1-tradicni-motivace-v-obtiznych-dobach-selhava](http://managerweb.ihned.cz/c4-10131570-39173650-T00000_d1-tradicni-motivace-v-obtiznych-dobach-selhava)
- [22] [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-40748130-600000\\_d-manazer-a-komunikace](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-40748130-600000_d-manazer-a-komunikace)
- [23] [http://www.topvision.cz/pdf\\_press/1210161050.pdf](http://www.topvision.cz/pdf_press/1210161050.pdf)
- [24] Interní materiály firmy



## **Seznam zkratek**

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4. 2010

.....  
Bc. Jana Knápková

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Revoluční 36, Nový Jičín, 74101

## **Přílohy**

**Příloha 1.....Dotazník**

**Příloha 2.....Vyhodnocení dotazníku**